



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Rosa-Maria Jantunen

# HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Liiketalous  
2016

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Rosa-Maria Jantunen
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstötilinpäätös
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	57 + 1 liite
Ohjaaja	Mika Ylinen

---

Henkilöstötilinpäätös tutkimuksen aiheena syntyi omasta ja toimeksiantajan mielenkiinnosta. Henkilöstötilinpäätös koettiin tarpeelliseksi, sillä se antaa paljon tietoa henkilöstövoimavarojen kehittämisen, johtamisen ja arvioinnin avuksi. Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin henkilöstötilinpäätös vuodelle 2015. Tarkoituksena oli myös luoda valmis raporttipohja tuleville henkilöstötilinpäätöksille, sillä toimeksiantaja ei ollut aiemmin toteuttanut vastaavaa. Henkilöstötilinpäätöksen koostaminen toteutettiin yhdessä yrityksen henkilöstöasiantuntijoiden kanssa, jotta raportista saatiin mahdollisimman kattava ja luotettava toimeksiantajan tarpeisiin.

Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääluvusta, joita ovat henkilöstövoimavarojen raportointi, henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöjohtaminen. Tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä ja aineisto kerättiin toimeksiantajan varsinaisesta tilinpäätöksestä, kirjanpidosta, eri henkilöstötietojärjestelmistä sekä työtyytyväisyys- ja asiakastyytyväisyystutkimuksista.

Koska toimeksiantaja ei halunnut julkaista henkilöstötilinpäätöstä opinnäytetyössä, tulosten arvioinnissa käsiteltiin ainoastaan henkilöstötilinpäätöksen laadintaprosessia. Tutkimuksen tavoite saatiin toteutettua ja toimeksiantaja koki saavansa raportista paljon uutta tietoa henkilöstöjohtamisen tueksi. Henkilöstötilinpäätöksen ulkomuodosta tehtiin sellainen, että se olisi mahdollisesti julkaisukelpoinen yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Pääasiassa se kuitenkin otettiin yrityksen henkilöstöjohtamisen sisäiseen käyttöön.

---

Avainsanat	henkilöstötilinpäätös, henkilöstövoimavarojen raportointi, henkilöstöjohtaminen, toimeksiantaja
------------	---

## ABSTRACT

Author	Rosa-Maria Jantunen
Title	Human Resource Accounting
Year	2016
Language	Finnish
Pages	57 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

---

Human Resource Accounting (HRA) as a subject in this thesis came to being out of my own and the case company's interest. HRA is a tool for human resource development, management and evaluation. In the case company HRA was never done before and therefore the aim of this thesis was to create Human Resource Accounting reporting structure and calculate the key figures on the personnel related issues for the year 2015. The aim was that the case company could use the same HRA reporting structure in the future reporting. To ensure comprehensive content and reliability, HRA was created together with the human resource management of the company.

The theoretical study of the thesis includes three main chapters. The first chapter examines human resource reporting, the second one human resource accounting and the third one considers human resource management. The research method used in this thesis was qualitative and the material for HRA was collected from the case company's financial statement, accounting and from different human resource reporting systems. Employee job satisfaction and customer satisfaction surveys were also used in the organization's work community analysis.

The actual Human Resource Accounting report is available only at the case company. The empirical study includes the methods and structure of the HRA without the exact numbers or information about the human resources. The aim of this thesis was accomplished and the management of the case company was satisfied with the result. The design of the report was created to be suitable for publication, but primarily the created report is used as a tool for human resource management.

---

Keywords	Human Resource Accounting (HRA), Human Resource Reporting, Human Resource Management, the case company
----------	--

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tavoite.....	8
1.2	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	8
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	10
2	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN RAPORTOINTI .....	11
2.1	Historia ja kehitys .....	11
2.2	Älyllinen pääoma .....	13
2.3	Henkilöstötutkimus .....	14
2.3.1	Henkilöstötilastot .....	15
2.3.2	Balanced Scorecard .....	16
2.4	Työhyvinvointi.....	17
2.4.1	Työsuojelu ja -turvallisuus .....	19
3	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS .....	20
3.1	Rakenne.....	22
3.2	Henkilöstötuloslaskelma .....	24
3.3	Henkilöstötase .....	27
3.4	Henkilöstökertomus .....	29
3.4.1	Henkilöstövahvuus .....	30
3.4.2	Yksilöominaisuudet .....	32
3.4.3	Työyhteisö .....	36
3.5	Tunnusluvut .....	37
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	40
4.1	Henkilöstöstrategia .....	41
4.2	Henkilöstösuunnittelu .....	44
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	45
5.1	Toimeksiantajayrityksen esittely .....	45
5.2	Aineiston hankinta ja käsittely .....	45

5.3	Henkilöstötilinpäätöksen laadintaprosessi .....	46
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	53
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	53
6.2	Henkilöstötilinpäätöksen onnistumisen arviointi.....	53
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	55
7	LÄHTEET .....	56

## LIITTEET

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Skandian kuvaus pääomarakenteesta (Ahonen 1998, 46)	13
<b>Kuvio 2.</b> Henkilöstötilinpäätöksen osatekijät (Ahonen 1998, 53)	22
<b>Kuvio 3.</b> Henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu. (Österberg 2014, 25)	42
<b>Taulukko 1.</b> Henkilöstökulujen jakaminen (Ahonen 1998, 60)	26
<b>Taulukko 2.</b> Henkilöstötase (Eronen 1997, 72)	28
<b>Taulukko 3.</b> Työajan perustekijät (Ahonen 1998, 84)	31
<b>Taulukko 4.</b> Henkilöstön ulkoinen vaihtuvuus (Ahonen 1998, 129)	37
<b>Taulukko 5.</b> Kokonaiskulujen erittely	47
<b>Taulukko 6.</b> Tunnusluvut	48
<b>Taulukko 7.</b> Tehty työaika	49
<b>Taulukko 8.</b> Palvelusaika yrityksessä	50
<b>Taulukko 9.</b> Henkilöstön vaihtuvuus	51

## **LIITELUETTELO**

### **LIITE 1. Henkilöstötilinpäätöksen sisällysluettelo**

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle henkilöstötilinpäätös vuodelle 2015. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on sekä eritellä henkilöstökulut tarkemmin henkilöstötuloslaskelmaan että analysoida henkilöstön tilaa laskettujen tunnuslukujen ja työtyytyväisyyskyselyn perusteella. Saaduista tuloksista kootaan raportti, jota yritys voi käyttää henkilöstöjohtamisen apuvälineenä.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoite

Tutkimuksen aihe sai alkunsa omasta mielenkiinnostani, joten ehdotin henkilöstötilinpäätöksen tekemistä toimeksiantajalle. Aiheesta oltiin välittömästi kiinnostuneita, sillä yritys ei ole aiempina vuosina toteuttanut vastaavaa. Henkilöstötilinpäätös koetaan tarpeelliseksi, sillä se kertoo kattavasti ja yksityiskohtaisesti henkilöstön tilasta ja potentiaalista henkilöstötuloslaskelman, -taseen ja henkilöstökertomuksen avulla. Se antaa myös paljon tietoa sekä henkilöstövoimavarojen kehittämisen, johtamisen, että arvioinnin avuksi. Toimeksiantajayrityksen johto kokee tarvetta tutkia henkilöstön tilaa, joten tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin henkilöstötilinpäätös vuodelle 2015.

Koska henkilöstötilinpäätös on yrityksen ensimmäinen, tutkimus on erittäin ajankohtainen ja uutuusarvoa tuottava. Johto hyötyy valtavasti siitä, että tutkimuksen lisäksi luodaan myös mallipohja tuleville henkilöstötilinpäätöksille. Henkilöstötuloslaskelman ja -kertomuksen laatimisessa hyödynnetään malleja alan kirjallisuudesta ja aiemmin toteutetuista henkilöstötilinpäätöksistä. Niiden avulla kootaan mahdollisimman toimiva ja selkeä kokonaisuus toimeksiantajan tarpeisiin. Henkilöstötase jätetään laatimatta vuodelle 2015, sillä siitä saatua informaatiota toimeksiantaja ei kokenut tällä hetkellä tarpeelliseksi.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimukseen valitaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus auttaa tutkimuskohteen, esimerkiksi yrityksen tai asiakkaan, käyt-



täytymisen ja päätöksenteon ymmärtämisessä. Tutkimus rajoittuu pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkitavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Karkeimmillaan laadullinen tai kvalitatiivinen ymmärretään helpoiten aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi ei-numeerisesti. (Heikkilä 2008, 16; Eskola & Suoranta 1998, 13)

Laadullista aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, sillä sen ajatellaan selvittävän jonkin singulaariseksi ymmärretyn loogisen kokonaisuuden rakennetta. Kvalitatiivinen analyysi vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa riippumattomuutta. Toisin kuin kvantitatiivisessa analyysissä, laadullisessa analyysissä johdolangoiksi eivät sovellu tilastolliset todennäköisyydet. Usein esteenä on jo pelkästään tutkittavien yksilöiden rajallinen määrä. (Alasuutari 2014, 38)

Kvalitatiivisen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa määritellään muuttujat ja koodit, koodataan kerätty aineisto ja tehdään siitä tilastolliset analyysit. Tämä vaihe alkaa joiltakin osin jo ennen aineiston keräämistä. Toisessa vaiheessa tuloksia tulkitaan. Jotkut tilastolliset yhteydet tulkitaan osoituksiksi syy-seuraussuhteista tapahtumien välillä. Tulkinta-apuna käytetään lisäksi muuta informaatiota, aiempia tutkimustuloksia ja niiden perusteella pääteltyjä hypoteeseja. (Alasuutari 2014, 50)

Aineistonkeruu toteutetaan yhteistyössä yrityksen henkilöstöpäällikön ja henkilöstökoordinaattorin kanssa. Tarvittavat tiedot henkilöstötuloslaskelmaan saadaan kerättyä pääasiassa toimeksiantajan varsinaisesta tilinpäätöksestä ja kirjanpidosta vuodelta 2015. Sekä henkilöstötuloslaskelmaan että henkilöstökertomukseen käytettävää aineistoa poimitaan myös yrityksen henkilöstötietokannoista kuten palkanlaskennasta, työterveyshuollosta, työajanseurannasta, kehityskeskusteluista, rekrytoinnista ja työtyytyväisyyskyselyistä. Työyhteisön analyysissä hyödynnetään toimeksiantajan teettämää asiakastytyväisyyskyselyä.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle teoriaosuudesta, johon kerätään tietoja muun muassa alan kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Teoria koostuu kolmesta pääkappaleesta, joita ovat henkilöstövoimavarojen raportointi, henkilöstötilinpäätös ja henkilöstöjohtaminen. Henkilöstövoimavarojen raportointi osuudessa tarkastellaan sen historiaa ja kehitystä, älyllisen pääoman merkitystä, henkilöstötutkimusta ja työhyvinvointia. Henkilöstötilinpäätös osuus koostuu henkilöstötilinpäätöksen rakenteesta ja määrittelemisestä sekä henkilöstötuloslaskelmasta, -taseesta ja henkilöstökertomuksesta. Henkilöstötilinpäätös on olennainen apuväline henkilöstöjohtamisessa, joten myös henkilöstöjohtamista käsitellään tutkimuksessa yleisesti henkilöstöstrategian ja -suunnittelun näkökulmista.

Koska toimeksiantaja ei halua julkaista arkaluontoisia henkilöstötietoja, henkilöstötilinpäätös tutkimuksen liitteenä on salainen. Tutkimuksen empiriaosuudessa käsitellään siis ainoastaan toteutetun henkilöstötilinpäätöksen rakennetta ja laadintaprosessia ilman tarkkoja henkilöstölukuja. Tutkimuksen toteutus osuudessa esitellään yleisesti toimeksiantajayritys ja sen toimiala, selitetään vaiheittain työn kulku, aineiston keruu sekä työn aikataulu. Johtopäätökset ja pohdintakappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja henkilöstötilinpäätöksen onnistumista sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia erityisesti toimeksiantajalle. Toimeksiantajan nimeä ja toimipaikkaa ei yrityksen pyynnöstä paljasteta.

## 2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN RAPORTOINTI

Seuraavassa osiossa käsitellään henkilöstöraportoinnin historiaa ja kehitystä, älyllistä pääomaa, henkilöstötutkimusta sekä työhyvinvointia.

### 2.1 Historia ja kehitys

Henkilöstövoimavarojen laskennallinen raportointi alkoi näkyä vuonna 1964, kun tohtorikandidaatti R. H. Hermansson viimeisteli väitöskirjaansa. Hänen mielestään tilinpäätökset eivät kerro yrityksen oikeaa arvoa, koska niistä ei löydy informaatiota yrityksen henkisestä pääomasta. Vuonna 1966 tutkijat Brummet, Flamholtz ja Pyle aloittivat tutkimusohjelman Michiganin yliopistossa, jossa pyrittiin löytämään henkilöstölaskentatoimen peruskysymykset. Tutkimuksissa keskityttiin henkilöstökustannusten sekä henkilöstöarvon kartoittamiseen. Jotta tieto olisi hyödynnettävissä sekä yrityksen johdon apuna että yrityksen ulkoisille sidosryhmille sijoituspäätösten tukena, raportointia kehitettiin molempiin tarkoituksiin sopiviksi. (Eronen 1999, 13-14; Flamholtz 1999, 1-2)

1970-luvulla kiinnostus henkilöstöraportointia kohtaan lisääntyi nopeasti. Yrityksissä pyrittiin tuottamaan tietoa henkilöstöstä varsinaisten tilinpäätösten yhteydessä, mutta henkilöstön hinnoittelu ja esineellistäminen henkilöstötaseessa aiheuttivat paheksuntaa. Sen jälkeen kiinnostus henkilöstötilinpäätöksiä kohtaan laski voimakkaasti 1970-luvun lopulla. Kiinnostuksen hiipumiseen vaikutti myös se, että perustutkimus oli jo tehty ja sen jatkaminen koettiin kannattamattomaksi. (Flamholtz 1999, 2)

Jo 1980-luvun lopulla amerikkalaisyritykset kuitenkin huomasivat jääneensä jälkeen muiden maiden edistyneistä johtamistavoista ja raportoinneista. Tällöin amerikkalainen tutkimus jatkoi perinnettään 1960-luvun malliin, jonka pääteemana oli selvittää henkilöstön ja henkisen pääoman tasearvo. 1980-luvun vaatimukset tehostaa toimintaa ja parantaa laatua kansainvälisen kilpailun lisääntymisen, palvelusektorin laajentumisen sekä tietotalouteen siirtymisen johdosta asettivat myös henkilöstöjohtamiselle tiettyjä vaatimuksia. Tuolla vuosikymmenellä johtajien kiinnostus yrityksen toimintaan vaikuttaviin epävarmuustekijöihin, kuten sekalai-

seen työvoimaan ja epävakaisiin markkinoihin väheni ja keskittyminen laatuun, joustavuuteen ja sulavuuteen sekä yksilölliseen pätevyyteen kilpailuetuna lisääntyi. Strateginen henkilöstöresurssien johtaminen ja vahva yrityskulttuuri nousivat keskipisteeksi monien eri vaikutusvaltaisten asiantuntijoiden ja tutkijoiden keskuudessa. Todettiin, että tehokas henkilöstöjohtaminen on yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Eronen 1999, 14; Bamberger, Biron & Meshoulam 2014, 4)

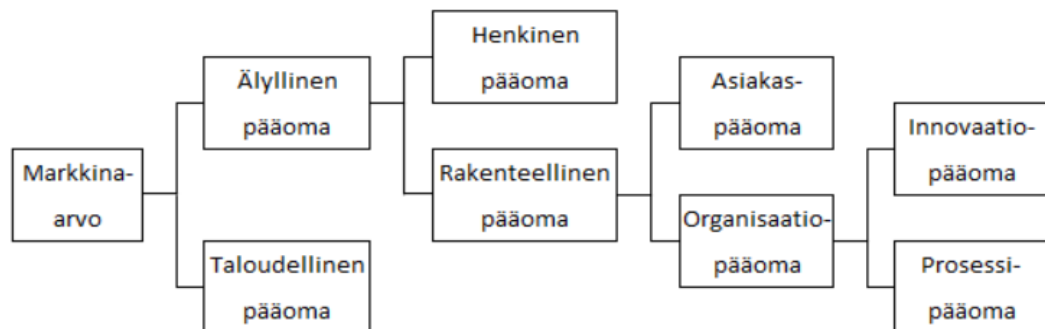
Suomeen henkilöstölaskentatoimi rantautui 1990-luvun alussa. 1995 oli vuosi, jolloin julkisella sektorilla alettiin kokeilla henkilöstötilinpäätöksiä eri organisaatioissa kuntien ja kaupunkien valvonnassa. Vasta vuonna 1997 alkoi todellinen innostus henkilöstöraportoinnista sekä kirjallisuudessa että yrityssovelluksissa. (Eronen 1999, 15)

Viime vuosien saatossa yritykset ovat kuitenkin jättäneet julkaisematta perusteellisesti tehdyn henkilöstötilinpäätöksen ja siirtyneet käyttämään sitä johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien päätöksenteon tukena. Julkinen, tarkasti laadittu henkilöstötilinpäätös saattaa sisältää arkoja aineistoja ja osittain loukata henkilöstön yksityisyydensuojaa, joten sen on nähty olevan parempi vaihtoehto henkilöstöjohtamisen kehittämisen työkaluna. Useat organisaatiot ovat myös luopuneet henkilöstötaseen laatimisesta, koska henkilöstön arvoa on vaikea määrittää eikä siitä hyödytä henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstötuloslaskelma taas on erittäin aiheellinen raportti, sillä siitä selviävät henkilöstökustannukset tarkemmin eriteltyinä. (Kauhanen 2012, 222-223)

Nykyisin perinteisen henkilöstötilinpäätöksen sijaan on ryhdytty laatimaan sisäiseen käyttöön soveltuvia henkilöstökertomuksia ja -raportteja. Näissä kerrotaan erilaisten tilastotietojen lisäksi muun muassa organisaatioilmasto- ja työtyytyväisyystutkimusten tuloksista. Henkilöstökertomukset ovat laajoja selvityksiä henkilöstön tilasta, joita vertaillaan eri vuosien kesken. Tämän tyyppisistä raporteista saadaan paljon tietoa ja lisäarvoa organisaation henkilöstöasioiden johtamiseen, varsinkin silloin, kun ne pohjautuvat strategiselle ajattelulle. (Kauhanen 2012, 224)

## 2.2 Älyllinen pääoma

Alun perin älyllisen pääoman termiä alkoi käyttää Skandia-konserni 1990-luvulla, joka määrittelee pääomarakenteensa kuvion 1 mukaisesti.



**Kuvio 1.** Skandian kuvaus pääomarakenteesta (Ahonen 1998, 46)

Skandian mukaan älyllinen pääoma muodostuu henkisestä ja rakenteellisesta pääomasta. Henkinen pääoma koostuu työntekijöiden tiedoista ja taidoista, ja rakenteellinen pääoma taas niistä rakenteista, jotka ovat yksilöstä riippumattomia ja joita yritys hallitsee. Näihin kuuluvat muun muassa asiakasverkostot, tuotantoprosessi ja tekijänoikeudet. Rakenteelliseksi pääomaksi voidaan myös lukea innovaatiot, tutkimus ja kehitys sekä asiakassuhteet. Tällöin älyllinen pääoma voidaan luokitella aineettomaksi varallisuudeksi. (Ahonen 1998, 46; Eronen 1998, 22)

Älyllinen eli henkinen pääoma voidaan Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan jakaa inhimilliseen eli henkiseen pääomaan, informaatio- ja organisaatiopääomaan. Inhimillinen pääoma muodostuu työntekijöiden tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Informaatiopääoma koostuu käytettävissä olevista tietokannoista, verkostoista ja infrastruktuurista. Organisaatiopääoma taas koostuu yrityskulttuurista, johtamisesta, tiimityöstä ja tietojohdamisesta. (Kaplan & Norton 2004, 207)

Kodwanin ja Tiwarin (2010) mukaan henkilöstöpääoma voidaan määrittää tiedoksi, jota yksilöt hankkivat elämänsä aikana ja käyttävät tuottaakseen hyödykkeitä, palveluja ja ideoita sekä markkinoilla että niiden ulkopuolella. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on tunnistaa, määrittää ja raportoida näistä yrityksen henkilös-

töinvestoinneista, joita ei hyödynnetä tavanomaisissa laskentatoimissa. (Kodwani & Tiwari 2010, 2)

### 2.3 Henkilöstötutkimus

Yrityksen toiminta vaikuttaa sekä sen tulokseen että henkilöstönsä tilaan. Henkilöstön tila taas vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Henkilöstön kehittäminen parantaa yrityksen tuottopotentiaalia, uuvuttaminen ja säästäminen väärin henkilöstömenoissa taas verottavat tulevaisuuden tuotokehitystä. Pätevä yritysjohto pystyy tasapainottamaan oikein nykyhetken ja tulevaisuuden vaatimukset. Jotta tähän kyettäisiin, täytyy yrityksellä olla käytössään oikea kuva henkilöstön tilasta ja tuloskehityksestä. Teoriaa tukee myös Veli-Matti Lehtosen teettämä tutkimus Henkilöstöjohtamisen tehostamisesta valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Tutkimuksen mukaan organisaatioissa olisi kannattavaa entisestään tehostaa muun muassa henkilöstötilinpäätöstiedon ja menettelyjen hyväksikäyttöä henkilöstövoimavarojen ja toiminnan suunnittelemisessa sekä pitkäaikaisessa parantamisessa ja johtamisessa. (Ahonen 1998, 52; Lehtonen 2007, 145)

Tärkein motivaatiotekijä henkilöstövoimavarojen mittaamisessa on parantaa yrityksen tulosta. Suunniteltaessa parempia suorituskykymittareita eli määrällisiä ja tarkkoja mittareita organisaation suorituskyvystä tietyllä toimialalla, on oleellista ymmärtää, mikä on tärkeää yritykselle ja millaisia mittareita pääasialliselle liiketoiminnalle on olemassa. Sen lisäksi halu arvioida henkilöstöpääomaa heijastuu muutokseen henkilöstövoimavarojen roolin siirtymisestä hallinnolta strategiselle johdolle. Yleisesti henkilöstöpääoman mittaaminen on mittari tehokkaalle henkilöstöjohtamiselle. (Society for Human Resource Management 2011, 35)

Henkilöstötutkimusten avulla tutkitaan muun muassa työtä, työolosuhteita, esimiestyöskentelyä, tiedonkulkua ja työkykyä. Lisäksi mielenkiinnonkohteina ovat olleet erilaiset ilmapiirikartoitukset ja työoloselvitykset, jotka voidaan lukea henkilöstötutkimuksiksi. Useat yritykset luottavat näiden toteutukset ulkopuolisille asiantuntijoille, mutta siinä vaiheessa on tärkeää miettiä, mitä tietoa juuri omassa yrityksessä tarvitaan. Henkilöstöasiantuntijan rooli tässä on merkittävä, sillä yh-

dessä johdon kanssa hänen tulee selvittää tutkimuksen motivaatio, tavoitteet ja tuloksien hyödynnettävyys henkilöstötyössä ja johdon työkaluna. Myös henkilöstöasiantuntija itse voi toteuttaa pienimuotoisen ja suppean henkilöstötutkimuksen. Useimmissa pienyrityksissä se on kustannustehokas vaihtoehto, sillä se on toteutettavissa pienemmillä resursseilla. (Österberg 2014, 29)

Henkilöstötutkimusten tavoitteena on saada informaatiota henkilöstön näkökulmasta työilmapiiristä, hyvinvoinnista, jaksamisesta, johtamisesta ja henkilöstön kehittämistarpeista. Sen avulla kartoitetaan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja kehittämishankkeiden onnistumisesta sekä helpotetaan yrityksen sisäistä, eri osastojen välistä vertailua. Koska henkilöstötutkimusten kohderyhmä on yrityksen henkilökunta, on tärkeää jakaa tutkimusten tulokset heidän tietoonsa sekä puuttua tiettyihin epäkohtiin nopeasti. Se kertoo henkilöstölle, että siitä välitetään. Mikäli ongelmiin ei puututa, tutkimukset menettävät arvonsa ja henkilöstön luottamus niihin voi kadota. (Österberg 2014, 30)

### **2.3.1 Henkilöstötilastot**

Täydellisen henkilöstökuvan luomisessa käytetään monia erilaisia tilastollisia tietoja ja tunnuslukuja. Näitä seurattavia tunnuslukuja ovat esimerkiksi henkilöstön määrä, palvelussuhteen muoto, palvelusaika, ikärakenne, henkilöstövaihtuvuus ja sairauspoissaolot. (Liukkonen 2008, 154)

Henkilöstön määrä jaetaan usein vakituisiin, määräaikaisiin ja osa-aikaisiin tai tuntityöntekijöihin. Usein henkilöstömäärät muutetaan vuosityöntekijöiksi jakamalla työntekijän palkallisten työsuhteessaolopäivien lukumäärä koko kalenterivuoden päivillä eli luvulla 365. Osa-aikaisten työntekijöiden henkilötyövuodet kerrotaan osa-aikaprosentilla, jolloin henkilötyövuodeksi jää alle 1. (Liukkonen 2008, 154; Manka & Hakala 2011, 28)

Palvelussuhteen muotoa seurataan niin, että vakituksessa työsuhteessa olevien ja määräaikaisten sekä työllistettyjen osuus kokopäivä- tai osapäivätyössä näkyvät tilastoissa naisten ja miesten osuuksina. Ikäjakauma taas tilastoidaan usein niin, että sitä voidaan verrata valtakunnallisesti eli 5–10 vuoden jaottelulla. Keski-ikä

lasketaan erikseen miehille ja naisille sekä vakitukselle ja määräaikaiselle henkilöstölle. (Liukkonen 2008, 157)

Henkilöstövaihtuvuus tilastoidaan joko prosentteina vaihtuneita kokonaishenkilöstömäärästä tai pelkkinä henkilölukuina. Vaihtuvuus tarkoittaa sitä henkilöstömäärää, joka tietyllä aikavälillä aloittaa tai lopettaa työsuhteen. Usein vaihtuvuus eritellään vakinaisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin. (Liukkonen 2008, 160)

Henkilöstöasiantuntijoiden ja työterveyshuollon tärkeimpiin työkaluihin kuuluvat yrityksen sairauspoissaolotilastot. Tuleva palvelutarve pystytään niiden avulla ennakoimaan ja havainnointi tehtyjen henkilöstö- ja työterveyspanostusten vaikutuksista helpottuu. Sairauspoissaolojen ja muu ajan seuranta työpaikalla osoittavat, miten henkilöstöön ja organisaatioon tehdyt investoinnit vaikuttavat. Poissaolotilastojen seuraaminen on erittäin tärkeää, jotta terveys- ja hyvinvointiasiantuntijat pystyvät ennakoimaan palvelutarpeita. Oman työpaikan poissaoloista ja poissaolokäyttäytymisestä olisi hyvä saada tietoa kuukausittain. (Liukkonen 2008, 201)

Sairauspoissaolojen seuranta jakamalla eri pituiset sairauspoissaolot ryhmiin antaa mahdollisuuden arvioida varhaisen tuen tarvetta ja toisaalta eläköitymisriskiä. Sairauspäivät kertovat siitä, kuinka paljon yritys menettää työaikaa sairauksien vuoksi. Niiden seurantaan tarvitaan sekä valtakunnallisesti yhtenäistä tilastointia kaikista sairauspoissaoloista että työpaikkakohtaista poissaolojen ja ajankäytön seurantaa. Palkanlaskennan tietokannoista tulisi saada tiedot työpaikkakohtaiseen seurantaan, jotta tilasto olisi laadullisesti hyvä ja helposti saatavilla. (Manka ym. 2011, 34; Liukkonen 2008, 202)

### **2.3.2 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti on yksi tunnetuimmista strategisen johtamisen työkaluista. Sen juuret ovat lähinnä USA:ssa ja Kanadassa kehitetyissä hankkeissa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Suuryrityksissä mittaamisessa keskityttiin pääasiassa taloudellisiin seikkoihin, mutta niiden katsottiin kuitenkin kuvaavan huonosti aineetonta omaisuutta organi-



saatiossa, kuten motivaatiota, osaamista, tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja yrityksen asemaa yhteiskunnassa. Tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka mittaa myös aineetonta pääomaa. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 15-16)

Tuloskortissa keskitytään pääasiassa soveltamaan taloudellisia, asiakas- ja liiketoimintaprosessien, innovaatioiden sekä oppimisen näkökulmia. Esimerkiksi organisaation kyky uudistua ja kehittyä palvelujen, tuotteiden ja prosessien osalta näkyvät innovaatioissa ja oppimisessa. Monet yritykset kuitenkin soveltavat Balanced Scorecardissa myös henkilöstönäkökulmaa. (Österberg 2014, 160; Malmi ym. 2002, 23)

Sekä Balanced Scorecardin että henkilöstötilinpäätöksen avulla pyritään kehittämään yrityksen strategista johtamista. Yhteisiä tekijöitä näille kahdelle mittarille ovat

- liikeidean ja toiminta-ajatuksen keskeisyys
- yhteinen mielipide perinteisestä tilinpäätösinformaatiosta liian suppeana
- informaatiolähtöinen johtamisnäkemys. (Ahonen 1998, 30)

Toisaalta nämä eroavat toisistaan siten, että henkilöstötilinpäätös keskittyy henkilöstöpääomaan, kun taas Balanced Scorecard pyrkii mittaamaan kaikkia liiketoiminnan osa-alueita. Lisäksi henkilöstötilinpäätös on pääasiassa suunnattu ulkoisille sidosryhmille, BSC sisäisille. Balanced Scorecard on myös teknisesti säänneltympi kuin henkilöstötilinpäätös, jonka pääidea on myös helpommin omaksuttavissa. Henkilöstötilinpäätös on myös käyttökelpoisempi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla kuin BSC. (Ahonen 1998, 30-31)

## 2.4 Työhyvinvointi

Yksi työpaikan tärkeimmistä voimavaroista on hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen. Hyvinvoivaan henkilöstöön panostaminen maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen työpaikalla ovat joh-

don, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Työsuojeluhenkilöstön, luottamusmiesten ja työterveyshuollon lisäksi hyvinvointia tukevat työpaikkaliikunta, virkistystoiminta, työympäristön viihtyvyys ja ruokailu. Olennaisia asioita ovat myös työvälineet, tietoverkot ja työprosessit. (Työterveyslaitos 2015; Ojala & Ahonen 2005, 33)

Henkilöstöön ja työyhteisön toimivuuteen panostamalla voidaan parantaa yrityksen uudistumiskykyä. Osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on valmis ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. Vastaavasti hyvin toimiva työyhteisö ja selkeät tavoitteet mahdollistavat organisaation kannalta parhaan mahdollisen tavan käyttää henkilöstövoimavaroja. (Aura, Ahonen, Ilmarinen & Hussi 2014, 5)

Työhyvinvointi koostuu niin jokaisen yksilön kuin koko yhteisön hyvinvoinnista, jotka taas koostuvat yksilöiden henkilökohtaisesta tunteesta ja vireystilasta. Hyvinvointi työpaikalla on ennen kaikkea yksilöiden ja yhteisön kehittämistä niin, että jokaisella olisi mahdollisuus iloita ja tuntea onnistuvansa työssä. Se on tärkeä tekijä yksilön motivaation, osaamisen ja työpaikan ilmapiirin kannalta. Ihmisen terveydellä on myös oleellinen merkitys, sillä se vaikuttaa kykyyn hyödyntää osaamista. (Ojala & Ahonen 2005, 27-28, 31)

Taloudelliset seikat ovat aina ohjanneet hyvinvointi- ja terveystalouden tuottamista yrityksille. Tämä johtuu siitä, että terveystalouden tapahtuu työpaikalla. Jos se olisi taloudellisesti riippumaton palvelu, siitä puhuttaisiin kansanterveystaloudenä ja muusta yhteiskunnallisesta palvelusta. Työhyvinvointipalvelujen asiakkaina toimivat sekä organisaatio että sen työntekijät. Jotta palvelu olisi monimuotoista, täytyy palveluntarjoajalla olla paljon tietoa yrityksen toiminnasta, kehityksen suunnasta ja kilpailutilanteesta sekä työn vaatimuksista ja siihen liittyvistä hyvinvointitekijöistä. (Liukkonen 2008, 52)

Sairauspoissaoloja pidetään usein yrityksen kustannuksia ja kilpailukykyä heikentävänä tekijänä. Poissaolojen määrä on suoraan verrannollinen henkilöstön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin eli työyhteisön toimivuuteen, henkilöstösuhteisiin ja töiden järjestelyyn. Mitä pidemmät sairauslomien, sitä enemmän se viittaa

henkilöstön kuormittumiseen ja vaikuttaa organisaation toimintaan. Toisaalta sairauspoissaoloja ei voida aina pitää huolestuttavana, sillä ne kertovat myös työntekijöiden yrityksestä pysyä terveenä ja työkykyisenä. (Liukkonen 2008, 212; Eronen 1997, 58)

Työterveydestä ja -elämästä puhuttaessa kiinnitetään usein enemmän huomiota siihen, mitkä vaarantavat terveyttä kuin niihin seikkoihin, jotka sitä edistävät. On tutkittua, että monipuolisella ja laaja-alaisella työkykyä edistävällä toiminnalla työterveys- ja työsuojelutoimintaan liitettyä saadaan aikaan myönteisiä tuloksia sekä terveyteen, työkykyyn että yritystalouteen. (Ojala & Ahonen 2005, 15)

#### **2.4.1 Työsuojelu ja -turvallisuus**

Työsuojeluun kuuluu työntekijöiden terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn ylläpitäminen sekä työtapaturmien ja ammattitautien ehkäiseminen. Näiden varmistamiseksi Työturvallisuuslain 2 § 9 momentti edellyttää, että työyhteisössä tulee olla työsuojelun toimintaohjelma. Työnantajan ja henkilöstön vastuulla ovat työsuojelun laatiminen ja sen tavoitteiden asettaminen, sillä myös työntekijät ovat vastuussa työturvallisuusohjeiden noudattamisesta. (L 23.8.2002/738; Ojala & Ahonen 2005, 197)

Vaikka työturvallisuutta ohjaa monet eri lainsäädännöt, on se pitkälti asennekysymys. Koulutus ja tieto turvallisuudesta ovat tärkeitä, mutta yhtä merkittävää on se, miten ihmiset kokevat henkisen turvallisuutensa. Henkinen turvallisuus on sitä, että työpaikalla kielletään kiusaaminen ja ahdistelu. Se koostuu myös sellaisesta ilmapiiristä, jossa jokainen uskaltaa oppia, kokeilla uutta ja tehdä virheitä. Oma ammattitilpeys on myös osa tätä kokonaisuutta. (Ojala & Ahonen 2005, 198)

### 3 HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖS

Henkilöstöstä on kerätty tietoja vuosikymmeniä. Useimmiten ongelmana on kuitenkin ollut se, että tiedot ovat hajautettuna yrityksen eri osastoilla. Tietojen kerääminen ja kokoaminen eri tietolähteistä aiheuttaa kustannuksia ja vie aikaa. Henkilöstötilinpäätöksen tarkoituksena on koota oleelliset asiat samaan dokumenttiin, jolloin tiedon löytäminen helpottuu ja syy-seuraussuhteet asioiden välillä selkeytyvät. Se on päätöksenteon työkalu, jossa kuvataan henkilöstön tilaa käytettävissä olevien tilastotietojen pohjalta. (Eronen 1998, 10; Ulkoasiainministeriö 2014)

Henkilöstötilinpäätös on raportti yrityksen henkilöstörakenteesta, osaamisesta ja työkyvystä. Sen avulla voidaan myös arvioida, kuinka kestäväällä pohjalla yrityksen virallinen tulos on. Yritystoiminnalla vaikutetaan sekä yrityksen tulokseen että henkilöstön tilaan, kun taas henkilöstötoiminnalla pystytään vaikuttamaan tulevien vuosien toimintaan ja tuloskehitykseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kehittämällä henkilöstöään yritys voi siis parantaa tulevaisuudennäkymiään. Henkilöstöraportti on yksi siihen tarkoitukseen suunnatuista apuvälineistä. (Eronen 1999, 16; Ahonen, Anttonen, Bergström, Hottinen & Mikkola 2002, 1)

Henkilöstötilinpäätös on pääasiassa tarkoitettu yrityksen henkilöstöpääoman julkisen raportoinnin asiakirjaksi. Henkilöstötilinpäätös muistuttaa perinteistä tilinpäätöstä, sillä se perustuu osittain yrityksen kirjanpitoon. Erona virallisen tilinpäätöksen ja henkilöstötilinpäätöksen välillä on se, ettei henkilöstötilinpäätös ole kirjanpitolain alainen, eikä se kuulu virallisen tilintarkastuksen piiriin. (Ahonen 1998, 48; Eronen 1997, 43)

Henkilöstötilinpäätöksen merkitys on hyvin moniulotteinen, vaikka se on ensisijaisesti tarkoitettu yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Sen avulla yritys hyödyntää sekä sisäisiä että ulkoisia markkinoita. Sisäisiä markkinoita ovat yrityksen johto, toimihenkilöt, työntekijät, ammattijärjestöt ja työterveyshuolto. Ulkoisilla markkinoilla tarkoitetaan yrityksen omistajia, sijoittajia, asiakkaita, alihankkijoita, kilpailijoita, rahoittajia, vakuutusyhtiöitä ja viranomaisia. Kullakin ryhmällä on omat

erityisintressinsä yrityksen toiminnan ja siihen liittyvän informaation suhteen. (Ahonen 1998, 33)

Erityisesti henkilöstötilinpäätös sopii yritysten ja yhteisöjen sisäiseen käyttöön. Tämä johtuu siitä, etteivät mittaus- ja raportointijärjestelmät ole kaikille yrityksille yhteisiä eikä yleisesti standardoituja. Henkilöstötilinpäätöksen lopullinen muoto hiotaan usein yrityskohtaisesti, mikä vaikeuttaa vertailua yritysten välillä. Kaikkinen yritysten ei ole tarkoitus raportoida kaikesta, vaan on tiedettävä, mikä informaatio on kaikista tärkeintä ja kiinnostavinta sekä yritykselle itselle että sen ulkoisille sidosryhmille. (Eronen 1997, 44)

Henkilöstötilinpäätöksen lähtökohtana on määritellä kohderyhmät, joille raportti on tarkoitettu. Sen jälkeen valitaan, mitä tietoja raporttiin kootaan. Selkeimmin kohderyhmät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin, jolloin selviää myös, raportoidaanko henkilöstöstä sisäiseen käyttöön vai julkistetaanko henkilöstötilinpäätös yrityksen ulkopuolelle. Sisäisessä raportoinnissa tarkoitus on informoida yritysjohtoa yrityksestä kokonaisuutena. Ulkoisessa raportoinnissa tehdään näkymättömästä näkyvää, jolloin tietoa yrityksen kokonaisuudesta ja tuloksetekokyvystä saavat muun muassa yrityksen omistajat ja asiakkaat. (Eronen 1998, 11)

Henkilöstötilinpäätöksessä on useimmiten noin 40 muuttujaa, jotka ryhmitellään tyypillisesti henkilöstön määrää, yksilöominaisuuksia, työyhteisöä ja henkilöstökuluja koskeviin kokonaisuuksiin. Näitä voidaan siten vertailla eri vuosien ja kilpailijoiden lukujen kesken, jolloin saadaan tärkeää tietoa johdon päätöksenteon tueksi. (Ojala & Ahonen 2005, 239-240)

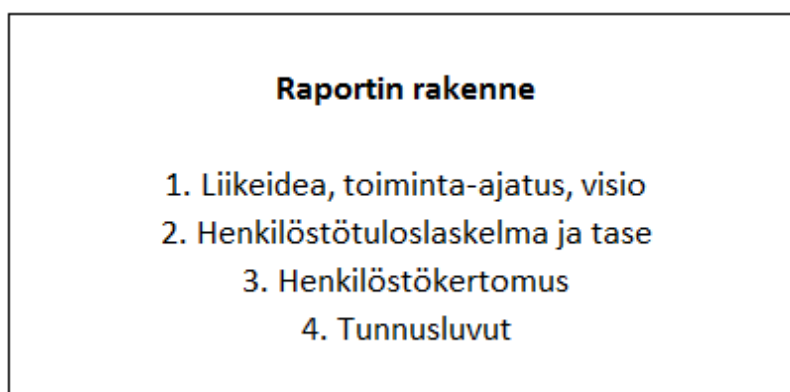
Hyvän henkilöstötilinpäätöksen ominaisuuksia:

- Se on virallinen selvitys henkilöstövoimavarojen kehityksestä.
- Se antaa todenmukaisen kuvan työntekijöiden pitkäaikaisista suorituskyvyistä ja niihin vaikuttavista seikoista.
- Se antaa tietoa yrityksen kestävästä tuloskehityksestä sen ulkoisille sidosryhmille.

- Se avulla yrityksen strateginen ja operatiivinen johto pystyy kehittämään yrityksen henkilöstöresursseja oikein.
- Sen tiedot on varmistettu oikeiksi ammattitaitoisen henkilön toimesta.
- Se on suppea, mutta kattava ja riittävän yksityiskohtainen kokonaisuus olakseen osana yrityksen päätöksenteossa.
- Sen käsitteistö on määritelty niin, että se on vertailukelpoinen muiden yritysten kesken. (Ahonen 1998, 48-49)

### 3.1 Rakenne

Henkilöstötilinpäätös voidaan laatia eri tavoin, mutta sen tulee täyttää tietyt vähimmäisvaatimukset. Sen lähtökohtana on aina yrityksen liikeidea eli toimintavisionio, joka määrittelee kaikki ne resurssit, joita tarvitaan yrityksen harjoittamaan liiketoimintaan. Henkilöstövoimavarat ovat yksi näistä. Muita resursseja ovat tuotantovälineet, rahoituspääoma ja liiketilat. (Ahonen 1998, 52) Seuraavassa kuviossa 4 on esitetty Ahosen malli henkilöstötilinpäätöksen rakenteesta.



**Kuvio 2.** Henkilöstötilinpäätöksen osatekijät (Ahonen 1998, 53)

Henkilöstövoimavarat koostuvat kolmesta osatekijästä, joita ovat henkilöstön määrä, yksilöominaisuudet ja työyhteisö. Henkilöstön määrässä on kyse yksinkertaisimmillaan henkilöstövahvuuden ilmoittamisesta henkilötyövuosina. Tämä ei kuitenkaan riitä päätöksenteon tueksi, vaan maksettu työaika on kuvattava riittävän monipuolisesti, josta selviävät kokonaistyöaika, lomat, maksetut arkipyhät, koulutusaika, sairaus- ja muut poissaolot, ylityöt, alihankintana tehdyt työt sekä työkyvyttömyyden takia menetetty työaika. (Ahonen 1998, 53)

Henkilöstön yksilöominaisuudet kattavat kaikki yrityksen liikeidean kannalta oleelliset ominaisuudet. Nämä koostuvat henkilöstön osaamisesta, koulutuksesta, kokemuksesta, taidoista ja valmiudesta. Näihin kuuluvat myös yksilöiden yleiset ominaisuudet kuten ikä, sukupuoli, terveys ja työkyky. Henkilöstötilinpäätöksessä nämä on kuvattu niin, ettei kenenkään yksityisyydensuojaa loukata. On tärkeää kuvata niitä yksilöiden laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat oleellisia yrityksen liikeideaan nähden. Henkilöstön laadullisia ominaisuuksia mitataan työhöntulo-haastattelujen, terveystarkastusten ja kehityskeskustelun avulla. Myös työkykyindeksikyselyitä voidaan käyttää ominaisuuksien arvioimisessa. (Ahonen 1998, 54)

Henkilötietolain mukaan henkilötietoja saa käyttää tai muutoin käsitellä vain tavalla, joka soveltuu 2 § 6 momentissa tarkoitettujen käsittelyn tarkoitusten kanssa. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus tulee määritellä niin, että siitä ilmenee henkilötietojen käsittelyn tarkoitus rekisterinpitäjän tehtävien hoitamiseksi. Lain 2 § 9 momentin mukaan henkilötietojen tulee olla käsittelyn kannalta tarpeellisia. Lisäksi rekisterinpitäjän on huolehdittava niiden oikeellisuudesta yksityisyyden suojan huomioiden. (L 22.4.1999/523)

Yrityksen ensimmäinen henkilöstötilinpäätöksen luominen voidaan eritellä seuraavasti:

- Ylin johto sitoutuu prosessiin.
- Kootaan henkilöstötilinpäätösryhmä.
- Kirjataan yrityksen liikeidea ja strategia.
- Päätetään ensimmäisen henkilöstötilinpäätöksen laajuus.
- Päätetään sen sisällöstä ja rakenteesta.
- Inventoidaan olemassa olevat henkilöstötietojärjestelmät.
- Hankintaan puuttuvat tiedot.
- Kirjoitetaan ensimmäinen henkilöstötilinpäätös.
- Päätetään vastuualueista ja jatkotoimenpiteistä.

(Ahonen 1998, 153)

Ensimmäisestä henkilöstötilinpäätöksen laajuudesta päätetään yhdessä työryhmän kanssa. Keskisuurten eli yhden alan yritysten kohdalla henkilöstötilinpäätös laaditaan koko henkilöstöä koskevaksi, kun taas monialaisissa suuryrityksissä vaihtoehtoina on joko laatia heti koko konsernia koskeva henkilöstötilinpäätös tai keskittyä vain yhteen yksikköön. Valinnan ratkaisee tarvittavien resurssien käytettävyys ja määrä sekä tilastollinen kattavuus. Teollisuusyrityksissä suositeltavaa voi olla aloittaa yksiköistä, jossa tietopohja ja henkilöstöhallinnon rutiinit ovat hyvät. Tällöin voidaan jatkaa uusiin yksiköihin, kun prosessi on opittu hallitusti. Tilanetta vaikeuttaa monikansallisissa yrityksissä se, että kirjanpito, koulutus, poissaolokäyttäytymiset ja työilmapiiri eroavat toisistaan maittain. (Ahonen 1998, 155)

Jokaisen tilinpäätöksestä saadun tiedon kohdalla tulee miettiä, mitä hyötyä siitä on päätöksenteossa. Tilinpäätösinformaation kohdalla on tärkeää huomioida numero-tietojen ja tunnuslukujen taso, vuosittaiset muutokset ja niiden suunnat. Kerätty informaatiota kuvataan taulukkojen ja kuvioiden avulla, ja vuosittaisten tietojen pohjalta saadaan muodostettua henkilöstötuloslaskelma. (Eronen 1997, 77)

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne kehittyy ja muuttuu ajan myötä, ja sen rakenne ja sisältö voivat vaihdella paljonkin. Se saa uutta sisältöä ja vanhat rakenteet korvataan uusilla, minkä vuoksi ensimmäiseltä henkilöstötilinpäätökseltä ei pidä odottaa täydellisyyttä. On varsin tavallista, että ensimmäisestä raportista puuttuu jokin osio, joka voidaan kuitenkin liittää mukaan seuraaviin. (Ahonen 1998, 155)

### **3.2 Henkilöstötuloslaskelma**

Henkilöstötuloslaskelma perustuu yrityksen viralliseen kirjanpitoon, jossa henkilöstöön liittyvät kustannukset eritellään informaatioksi henkilöstövoimavarojen kehittämisen tueksi. Käytännössä tämä on virallisen tuloslaskelman muokkaamista siten, että henkilöstökulut eritellään ja muut kulut ilmoitetaan yhtenä eränä. Henkilöstötuloslaskelmaan kirjataan myös mahdolliset poistot henkilöstötaseesta sekä kulukirjaukset henkilöstön vähentyessä. (Eronen 1997, 43; Eronen 1999, 18)

Voimassaolevan kirjanpitoasetuksen 1 § 1 momentin mukaan tuloslaskelman henkilöstökuluihin on eriteltävä henkilöstölle maksetut palkat ja palkkiot sekä henki-



lösivukulut, jotka tulisi eritellä eläke- ja muihin henkilösivukuluihin. Asetuksen 2 § 8 momentin mukaan liitetietoina on esitettävä henkilöstön keskimääräinen lukumäärä tilikauden aikana sekä tilikauden palkat, palkkiot, eläkekulut ja muut henkilösivukulut, jollei niitä ole eritelty tuloslaskelmassa. (Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339)

Henkilöstötilinpäätökseen raportoitavat kuluerät valitaan organisaation toiminnan mukaan. Jos toimiala vaatii jatkuvaa koulutusta ammattitaidon säilyttämiseksi, on suositeltavaa erottaa koulutusmenot yleiskustannuksista ja jakaa ne pienempiin osiin alayksiköiksi. Rekrytointikustannukset voidaan jakaa esimerkiksi sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Poissaolokustannukset pienempiin osiin eriteltyinä antavat tietoa muun muassa henkilöstövoimavarojen rakenteesta ja työviihtyvyydestä. (Eronen 1997, 47)

Henkilöstökulut koostuvat monista eri kululajeista, joista jokainen sisältää nimelispalkat, henkilösivukulut ja muut henkilöstökulut. Näiden yhteissummasta muodostuu kokonaishenkilöstökulut. Koska henkilöstökulut koostuvat erilaisista kulueristä, on ne syytä koota taulukkomuotoon siten, että kulujen kokonaissumma vastaa kirjanpidon henkilöstökulujen loppusummaa. (Ahonen 1998, 59)

Palkkakulut koostuvat työnantajan maksamasta korvauksesta tehdystä työstä, johon kuuluvat peruspalkka, ylityö- ja vuorotyökorvaukset, vuosilomakorvaukset, korvaukset pekkaspäiviltä ja muut työstä aiheutuvat korvaukset. Nämä kulut voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin palkkoihin. Työnantajan maksaman kokonaispalkan ja palkallisista poissaoloista aiheutuvien kustannuksien lisäksi näihin kohdistetut sosiaalivakuutusmaksut ja muut työvoimakustannukset luetaan henkilöstökustannuksiin. Näitä henkilöstösivukuluja ovat erilaiset pakolliset maksut kuten esimerkiksi eläke- sosiaaliturva- ja muut vakuutusmaksut työnantajalta, joilla rahoitetaan hyvinvointivaltiota. (Liukkonen 2008, 196)

Henkilöstötuloslaskelman päätehtävän on antaa informaatiota siitä, kuinka tehokasta henkilöstömenojen käyttö on. Siksi kulut on eriteltävä niin, että niistä selviävät henkilöstön kokonaiskulut, kehittämiskulut, rasittumiskulut ja tehokkaan työajan kulut, kuten taulukossa 1. (Ahonen 1998,60)

**Taulukko 1.** Henkilöstökulujen jakaminen (Ahonen 1998, 60)

Kustannuserä	miljoona euroa	%
Kokonaishenkilöstökulut	XXXX	XX
- Henkilöstön uusiutumiskulut	- XXX	XX
- Henkilöstön kehittämiskulut	- XXX	XX
- Henkilöstön rasittumiskulut	- XXX	XX
Tehdyn työajan kulut	XXXX	XX

Kokonaishenkilöstökulut koostuvat kaikista henkilöstöön liittyvistä kuluista, johon luetaan normaali- ja ylityöajan palkkojen lisäksi sijaisten tekemät ja alihankintana tehdyt työt. Mukaan luetaan myös lakisääteiset, työnantajan maksamat henkilöstösivukulut, kuten sosiaaliturvamaksut, eläkemaksut, tapaturmavakuutusmaksut ja työttömyysvakuutusmaksut. Palkkiot, jotka on maksettu hallituksen jäsenille, kirjataan myös henkilöstökuluihin. (Ahonen 1998, 60; Liukkonen 2008, 97)

Henkilöstön uusiutumiskuluihin lasketaan vuosilomista ja niistä poissaoloista koituneet kulut, jotka eivät liity henkilöstön kehittämiseen tai rasittumiseen. Uusiutumiskuluja voivat olla muun muassa vuosilomakulut, ”pekkaspäivät” ja vaihtuvuuskulut. Pekkaspäivät eli ylimääräiset työajanlyhennykset luokitellaan vuosilomaa vastaaviksi. Vaihtuvuuskulut jakaantuvat sisäiseen ja ulkoiseen, joista kummastakin aiheutuu tulevan ja menevän henkilön hallintokuluja ja työaikamenetyksiä. Kulut vaihtuvuudesta voidaan myös luokitella henkilöstön kehittämiskuluihin, kun yritys saa vaihtuvuuden kautta uutta kompetenssia. Koska vaihtuvuus usein liittyy henkilöstön ikääntymiseen, on perusteltua liittää se uusiutumiskuluihin. (Ahonen 1998, 61)

Henkilöstön kehittämiskulut voidaan eritellä

- koulutuskuluihin
- aloitetoimintakuluihin
- työpaikkademokratia- ja ammattiyhdistystoimintakuluihin

- työterveyshuoltokuluihin
- työsuojelukuluihin
- liikuntaharrastuskuluihin ja
- muihin sosiaalisen toiminnan kuluihin. (Ahonen 1998, 62)

Työterveyshuoltokulut koostuvat sekä kehittävästä ja ennaltaehkäisevästä terveydenhuollosta että sairauksien hoidosta johtuvista kuluista. Henkilöstötuloslaskelmaan koottavat työterveyshuoltokulut ilmoitetaan nettokuluina vähentämällä saadut kelakorvaukset kokonaistyöterveyskuluista. Kustannukset jaetaan sen jälkeen kehittämis- ja rasituskuluihin siinä suhteessa, kuten ne on Kelalle ilmoitettu.

(Ahonen ym. 2002, 2)

Henkilöstön rasittumiskuluihin kuuluvat henkilöstön sairauspoissaolot, tapaturmakulut ja työkyvyttömyyseläkekustannukset. Henkilöstötuloslaskelmaan merkittävät sairauspoissaolokustannukset muodostuvat poissaolokustannusten ja Kela-korvausten erotuksesta. Tapaturmavakuutusmaksut tulisi luokitella muihin henkilöstökuluihin tai liittää kokonaan tapaturmakustannuksiin. Tehdyn työajan kulut jäävät jäljelle, kun kokonaistyöajasta vähennetään uusiutumis-, kehittämis- ja rasittumiskulut. (Ahonen 1998, 64)

### **3.3 Henkilöstötase**

Henkilöstötaseeseen kirjataan yrityksen henkilöstövarallisuuden arvo. Henkilöstön arvon määrittäminen on ollut hyvin kiistanalainen aihe jo henkilöstötilinpäätöksen alusta lähtien. Suurimpina ongelmia henkisen pääoman arvonmäärittämisessä ja tasekirjauksessa pidetään yhä eettisiä kysymyksiä, epävarmuutta henkilöstön arvostamisessa varallisuutena sekä tapaa laskea tasearvo. Eettisesti tasetta kritisoidaan sillä, ettei henkilöstöä tulisi esineellistää tai arvostaa heikoin perustein, sillä yritys ei omista henkilöstöään. Ratkaisuksi tälle on valittu laskentatapa, jolla taseeseen kirjataan sijoitukset henkilöstön kehittämiseen työhönotto- ja koulutuspääoman alle. Tämä on tyypillinen tapa käyttää kustannuksia tuottojen arvioimisesta. (Eronen 1999, 18)

Henkilöstövarallisuutta määriteltäessä voidaan kuvitella arvioitaviksi toimenpiteiksi niitä, joiden tavoitteena on parantaa yrityksen markkina-arvoa henkilöstön kehittämisen ja rekrytoinnin kautta. Henkilöstövarallisuutta kasvattaa sen kehittyminen, kokemus, yhteistyötaidot ja onnistunut rekrytointi, kun taas pienentää henkilöstön rasittuminen, ikääntyminen ja poistuminen. Henkilöstötaseeseen sisällytetään henkilöstön kehittämismenot, rekrytoinnista aiheutuneet kulut ja osaaminen. (Österberg 2014, 47)

Henkilöstötasetta laatiessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, mitkä erät luetaan taseeseen ja mitkä tilikauden kuluiksi. Kustannuserät, joiden oletetaan tulevaisuudessa tuottavan tuloa, esimerkiksi erilaiset henkilöstöinvestoinnit, on erotettava vaikutuksiltaan lyhytaikaisista kuluista. Koska taseen luvut kertovat panostuksista yrityksen tulevaisuuteen, täydellisen taseen luomisessa tulisi huomioida myös henkilöä koskevat taloudelliset sitoumukset ja riskit. Näistä syntyisi henkilöstöä koskeva nettotase. (Eronen 1997, 71; Ojala & Ahonen 2005, 244)

**Taulukko 2.** Henkilöstötase (Eronen 1997, 72)

Vaihto- ja rahoitusomaisuus	Lyhytaikainen vieras pääoma
<i>Henkilöstösaamiset</i>	<i>Palkkavelat</i>
<i>Rekrytointipääoma</i>	Pitkäaikainen vieras pääoma
<i>Koulutuspääoma</i>	<i>Verovastuu – rekrytointi</i>
Käyttöomaisuus	<i>Verovastuu – koulutus</i>
Vastaavaa	Oma pääoma
	<i>Varaukset – rekrytointi</i>
	<i>Varaukset – koulutus</i>
	Vastattavaa

Taulukossa 2 on Eronen malli henkilöstötaseen rakenteesta. Vaihto- ja rahoitusomaisuuteen kuuluvat henkilöstösaamiset, rekrytointipääoma sekä koulutuspääoma. Lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan kuuluvat muun muassa palkkavelat,

kun taas pitkäaikaisen vieraan pääoman koulutuksen ja rekrytoinnin velkapääomaerissä on huomioitu myös verotusnäkökulmat viitaten viralliseen tilinpäätökseen. Tämä ei kuitenkaan ole välttämätön erä taseessa. Oma pääoma taas koostuu rekrytoinnin ja koulutuksen varauksista. (Eronen 1997, 72)

Henkilöstötaseesta tehtävät poistot tulisi suhteuttaa henkilöstön vaihtuvuusprosenttiin, sillä poistot kohdistetaan yleensä henkilöstön koulutus- ja rekrytointipääomiin. Ongelmalliseksi ja vaivalloiseksi saattaa kuitenkin tulla luvun vuosittainen muuttuminen, joten vaihtoehtona on myös käyttää vuosittaisia tasapoistoja. (Eronen 1997, 73-74)

### **3.4 Henkilöstökertomus**

Henkilöstökertomus on henkilöstötuloslaskelman tietoja analysoiva dokumentti. Se koostuu henkilöstötilastoista, joihin on kerättyä tietoa henkilöstön ikä-, sukupuoli-, ja koulutusjakaumasta sekä työkokemuksesta ja palkkatasosta. Henkilöstökertomukseen sisällytetään erilaiset henkilöstötunnusluvut, selvitykset mahdollisten henkilöstötaseen ja/tai -tuloslaskelman pääoma- ja kustannuseristä sekä tiedot henkilöstön osaamisesta, työkyvystä ja terveydestä. Mukaan liitetään myös tietoja työyhteisöstä ja -ympäristöstä. (Eronen 1997, 43; Österberg 2014, 49)

Henkilöstötilastot ja rakenteellinen informaatio henkilöstöstä ovat tärkeää tietoa yritykselle. Jotta henkilöstötilinpäätös olisi vertailukelpoinen muihin yrityksiin, täytyy henkilöstötuloslaskelman ja mahdollisen henkilöstötaseen laskentaperusteet olla selvitettyinä. Parhaimmassa tapauksessa henkilöstökertomus esitetään systemaattisesti niin, että sen tietoja voidaan verrata edellisten vuosien arvoihin. Hyvässä henkilöstökertomuksessa yrityksen eri osat ovat vertailukelpoisia keskenään, mikäli se on yksityisyydensuojan kannalta mahdollista. (Eronen 1998, 15; Ahonen 1998, 80)

Henkilöstökertomus on liitoksissa tilinpäätökseen ja keskittyy henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstövoimavaroihin. Sen avulla kerrotaan henkilöstö- ja koulutusrakenteesta sekä analysoidaan johtamisen, yhteistyön ja osaamisen kehittymistä. Sen avulla laadullista ja kattavaa tietoa saadaan numeroiden ja indeksien lisäksi

työkyvystä ja terveydestä. Siten henkilöstökertomus täsmentää tilinpäätöksen tietoja. Lisäksi sitä voidaan käyttää apuna toiminnan arvioinnissa, strategisessa suunnittelussa ja ohjauksessa. (Valtiovarainministeriö 2000, 95)

Jos henkilöstöpääoma halutaan erottaa yrityksen työympäristöstä ja teknologiasta omaksi omaisuudekseen, voidaan se jakaa kolmeksi eri osatekijäksi, joita ovat

- henkilöstövahvuus (määrä)
- yksilöominaisuus (laatu)
- työyhteisö (organisaatio). (Ahonen 1998, 47)

### **3.4.1 Henkilöstövahvuus**

Henkilöstövahvuus kertoo yrityksen työkapasiteetista. Sen avulla saadaan tietoa yrityksen määrällisestä ulottuvuudesta, joka jo sellaisenaan kertoo yrityksen luonteesta. Yrityksen koko määrittelee sen toimintaedellytykset ja henkilöstömäärän. Koska henkilöstökustannukset koostuvat pääasiassa työntekijöiden palkoista, ovat henkilöstövahvuuden erittely ja henkilöstötuloslaskelman teko kytköksissä toisiinsa. Vahvuuksien erittelyssä lähdetään siis useimmiten liikkeelle maksetun työajan tilastoinnista. Niistä saatuja lukuja verrataan toimialan keskiarvoihin, jolloin saadaan tietoa työn tehokkuudesta. Tulokset ilmoitetaan prosenttiosuuksina normaalityöaikaan suhteutettuna. (Ahonen 1998, 80-81)

Maksettu työaika voidaan jakaa henkilöryhmittäin

- normaalityöajalla tehtyyn työhön
- ylityöhön
- omalla ajalla tehtyyn työhön. (Ahonen 1998, 83)

Tavoitteena on jakaa työpanokset tuottavaan ja muuhun maksettuun työaikaan, kuten taulukossa 3. (Ahonen 1998, 83)

**Taulukko 3.** Työajan perustekijät (Ahonen 1998, 84)

Maksettu työaika	htv	%
Kokonaistyoaika	XXX	XX
- Henkilöstö uusiutumisaika	-XXX	XX
- Henkilöstön kehittämisaika	-XXX	XX
- Henkilöstön rasittumisesta aiheutuva työaikamenetys	-XXX	XX
Tehokas työaika (=tehty työaika)	XXX	XX

Tehokas eli tehty työaika saadaan laskettua vähentämällä henkilöstön kokonaistyoajasta henkilöstön uusiutumis-, kehittämis- ja rasittumisaika. Nämä erät ilmoitetaan henkilötyövuosina ja prosenttiosuuksina kokonaistyoaikaan suhteutettuina.

Teoreettinen säännöllinen työaika eli kokonaistyoaika tarkoittaa työaika- tai työvuorjärjestelmän mukaista sovittua työaikaa. Se voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat säännöllisenä työaikana tehty työaika, muu työaikaan rinnastettava aika ja poissaoloaika. Tehty työaika taas on sitä työaikaa, jonka työntekijä todella työskentelee. Siihen luetaan myös lisä- ja ylityöt. Tehtyä työaikaa käytetään muun muassa arvioitaessa työn tuottavuutta. (Manka ym. 2011, 30)

Kuvattaessa henkilöstövahvuutta keskitytään seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat yrityksen määrälliset henkilöresurssit?
- Riittävätkö ydinhenkilöstöresurssit ja vakinaisen ja kokopäiväisen henkilöstön määrä organisaation toiminnalle?
- Mikä on henkilöstön kehittämisaika?
- Millainen rasite sairauspoissaolot ovat henkilöstövoimavaroille? (Österberg 2014, 49)

Henkilöstön määrä tilastoidaan eri ryhmissä jaoteltuina vakituisiin, määräaikaisiin ja tuntityöntekijöihin. Määräaikaisille on yleensä määritelty työsuhteen päättymispäivä, esimerkiksi sairaus-, äitiys- tai vuorotteluvapaiden sijaisuus. Luvussa

mittana käytetään työntekijöiden fyysistä lukumäärää. Työntekijöiden määrä muutetaan yleensä vuosityöntekijöiksi, sillä se mahdollistaa työhön käytetyn henkilöstömäärän seuraamisen samaa mittaa käyttäen vuosittain. (Liukkonen 2008, 154)

Kokoaikainen ja koko vuoden työsuhteessa oleva työntekijä tarkoittaa yhtä henkilötyövuotta. Henkilötyövuosi saadaan laskettua jakamalla työntekijän palkalliset työsuhteessaolopäivät kalenteripäivinä koko vuoden kalenteripäivillä. Osa-aikainen henkilö taas voidaan muuttaa vuosityöntekijäksi osa-aikaprosentin mukaan. Tällöin koko vuoden osa-aikaisena 50 % työajalla työskennelleen henkilötyövuosi on 0,5. Osan vuotta työskennelleen henkilön työssäolopäivien lukumäärä jaetaan koko vuoden kalenteripäivillä, jolloin vuosityöntekijäksi saadaan alle 1. Näin lasketut henkilötyövuodet lasketaan yhteen, jolloin saadaan yrityksen henkilötyövuosien yhteismäärä. (Manka ym. 2011, 28-29)

### **3.4.2 Yksilöominaisuudet**

Yksilöomaisuuksilla tarkoitetaan työnteolle tärkeitä yksilöllisiä ja laadullisia henkilöominaisuuksia. Tuottavuuden kannalta yritykselle merkittäviä tekijöitä ovat hyvät laadulliset ominaisuudet. Henkilöstön yksilöominaisuuksissa keskitytään pääasiassa yksilön osaamiseen, ikään, sukupuoleen, terveyteen ja työkykyyn. Osaaminen koostuu peruskoulutuksesta, palvelusvuosista, erityisosaamisista ja henkilöstön koulutukseen osallistumisista. Sitä arvioidaan koulutustaustan ja kokemuksen perusteella yrityksen liikeideaan nähden myös tulevaisuuteen katsoen. Iästä ja sukupuolesta seurataan ikä- ja sukupuolijakaumaa sekä keski-ikää, jonka perusteella voidaan arvioida uusien työntekijöiden palkkaamistarvetta. Muita yksilöön kohdistuvia seurattavia asioita ovat muun muassa sairauspoissaolot, työtaturmat ja ammattitaudit sekä työkyky- ja uupumisindeksi. (Ahonen ym. 2002, 9; Österberg 2014, 49)

### **Osaaminen**

Yritysten tärkein voimavara on sen henkilöstö, sillä ilman siitä saatavaa työpanosta yritystä ei olisi. Kun hyvin ja huonosti menestyviä yrityksiä analysoidaan tar-



kemmin, huomataan, että organisaation menestyksen ratkaisevat lopulta henkilöstö ja sen osaaminen. (Kauhanen 2012, 227)

Osaaminen on organisaation aineettoman pääoman synnyssä keskeinen tekijä. Osaaminen eli aineeton vauraus poikkeaa aineellisesta siten, ettei sitä voida jakaa aineellisen tapaan esimerkiksi tulonsiirtoina tai avustuksina, vaan sen joutuu jokainen hankkimaan ja hyödyntämään itse. Osaamispääoman arvoa ja sen muutosta on joissain yrityksissä kuvattu numeerisesti yhdistämällä kaikkien henkilöiden osaamistasot yhteen. Vertailtaessa osaamistasoja summa voidaan laskea esimerkiksi henkilötyövuotta kohti. (Halonen 2001, 78; Valtiovarainministeriö 2000, 44)

Henkilöstötilinpäätöksessä ja johdon tietojärjestelmissä voidaan kuvata henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä erilaisten tunnuslukujen avulla. Erityisesti ne tunnusluvut, joita osaamisen kannalta halutaan seurata, löytyvät yleensä henkilöstötilinpäätöksen varsinaisesta käsikirjasta. Osaamisen tunnusluvuista voidaan päätellä, kuinka tärkeänä yritys pitää sen rakennetta, tasoa ja kehittymistä. (Valtiovarainministeriö 2000, 46)

Osaaminen perustuu

- koulutukseen
- työkokemukseen
- sosiaalisiin kykyihin
- erityiskompetensseihin. (Ahonen 1998, 90-91)

Yritys, joka panostaa henkilöstön korkeatasoiseen osaamiseen ja sen kehittämiseen, luo itselleen vahvan kilpailuedun markkinoilla, sillä osaamisen päätavoite on asiakkaan saama lisäarvo. Myös henkilöstö itse voi vaatia osaamisen kehittämistä, mikäli työntekijöillä on halu kehittää omaa pätevyyttään auttaakseen siten yritystä menestymään markkinoilla. Lisäksi he odottavat, että osaamisen kehittämisen myötä palkkiot nousevat ja se vaikuttaa positiivisesti muihin arvoihin kuten yhtenäisyyteen, haasteisiin, imagoon ja asemaan. Henkilöstöä sitouttaa yritykseen ammattilypeys ja ilo tehdä haasteellista työtä. (Halonen 2001, 77)

Työyhteisön näkökulmasta osaaminen muodostuminen kilpailueduksi tapahtuu vasta sitten, kun eri ihmisten yksilöllinen osaaminen yhdistetään keskenään. Ennistä tärkeämpää on hiljainen tieto, jota jaetaan keskustelemalla yhteisössä. Tähän on yrityksessä luotava olosuhteet, joissa ihmiset todella haluavat jakaa tietonsa luottamuksellisesti. Tämä edellyttää oikeanlaista ilmapiiriä ja yhteistyötä tukevaa johtamista. (Ojala & Ahonen 2005, 33)

Osaamisen kehittämisen ja oppimisen ilmapiirin luominen ovat henkilöstöasiantuntijoiden tehtäviä. Asenteisiin vaikuttaminen on haasteellista, mutta pitkäjänteisellä kehittämisellä voidaan saavuttaa ihannetilanne, jossa jokainen työntekijä ottaa vastuun oman osaamisensa kehittämisestä. Sen merkitys on suuri, sillä osaamisen on todettu vaikuttavan suoraan työtyytyväisyyteen. Parempi osaaminen vähentää työuupumusta. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat oleellisesti yrityksen palkitsemisjärjestelmät sekä johdon oma asenne. (Österberg 2014, 148; Halonen 2001, 79)

Nykyään osaamisesta puhutaan enemmänkin kompetenssina eli pätevyytenä. Yksilön osaamisesta tiedot ja taidot ovat vain osa. Taidoksi voidaan kutsua muun muassa ammatti- ja kielitaitoa, tiedoksi taas tosiasioita, menetelmiä, malleja ja teorioita. Keskeinen osa kokonaisosaamista on myös kokemus, joka auttaa uuden tiedon ymmärtämisessä ja oppimisessa. Se muodostaa viitekehyksen, joka laajenee ja paranee oppimisen ja iän myötä. Pelkkä pitkä ja monipuolinen työkokemus ei siis ole ainoa hyöty työelämässä, ellei sitä hyödynnetä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. (Kauhanen 2012, 145-146)

### **Ikä- ja sukupuolijakauma**

Ikä- ja sukupuolijakaumaa koskevat tilastot auttavat henkilöstötietojen tulkinnessa ja henkilöstöstrategian kehittämisessä, sillä muun muassa ikäjakauman perusteella voidaan seurata henkilöstön tulevaa eläköitymistä ja siitä aiheutuvia kustannuksia tulevaisuudessa. Sukupuolijakauman perusteella taas voidaan selittää syitä esimerkiksi poissaolomäärille. (Ahonen 1998, 105)

Ikäjakautta tilastoidaan yleensä niin, että tuloksia voidaan vertailla valtakunnallisten tilastojen kanssa. Yleensä käytetään joko viiden tai kymmenen vuoden jaottelua. Lisäksi lasketaan keski-ikä sekä naisille ja miehille että erityyppisissä työsuhteissa oleville erikseen. Usein vakituisen henkilöstön keski-ikä on korkeampi kuin määräaikaisten. (Liukkonen 2008, 157)

### **Terveys ja työkyky**

Yksilön ja yhteisön terveyttä ja työkykyä voidaan mitata muun muassa

- sairauspoissaolotilastojen
- työkyvyttömyyseläkkeiden
- työkykyindeksien avulla. (Ahonen 1998, 106)

Sairauspoissaolot on järkevintä eritellä keston mukaan, sillä eripituisilla poissaoloilla on terveydellisiä ja taloudellisia eroavaisuuksia. Terveydellisesti merkittäviä ovat lääkärintodistusta vaativat ja vakavaa sairautta ennustavat poissaolot. Taloudellisesti merkittäviä taas ovat poissaolot, joista työnantaja saa kelakorvausta. (Ahonen 1998, 107-108)

Yritys voi ennaltaehkäisevällä toiminnalla vaikuttaa työkyvyttömyyseläkkeiden määrään. Taloudellinen kiinnostus kuitenkin riippuu usein siitä, missä suhteessa työttömyyseläkekustannukset ovat henkilöstökuluihin nähden. Niiden vaikutukset vaihtelevat yrityksen suuruuden mukaan. (Ahonen 1998, 113)

Henkilön työkykyindeksin määrittelyssä huomioidaan työn ruumiilliset ja henkiset vaatimukset sekä työntekijän terveydentila ja voimavarat. Mittauksen suorittaa yleensä työterveyshuolto määräaikaistarkastusten yhteydessä. Työkykyindeksit pyydetään työterveyshuollosta vähintään 10 hengen ryhmittelyllä, jolloin varmistetaan henkilötietosuojan arkaluontoisille henkilötiedoille. Mikäli henkilömäärä on vähintään useita kymmeniä, voidaan henkilöstön indeksit jakaa useampaan luokkaan henkilöryhmien mukaan. (Ahonen ym. 2002, 14)

### 3.4.3 Työyhteisö

Työyhteisö muodostuu yrityksen henkilöstöstä. Laajemmin katsottuna siihen kuuluvat myös henkilöstön yksilöiden ja ulkopuolisten henkilöiden väliset ihmissuhteet. Työyhteisö voidaan siis jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen. Yhteisön tilan mittaamiseksi työterveyslaitokset toteuttavat työilmapiirikyselyitä henkilöstölle. (Ahonen ym. 2002, 15)

Sisäinen yhteisö muodostuu yrityksen henkilöstöstä, jota ylläpitävät muun muassa yrityskulttuuri ja säännöt. Hyvä yrityskulttuuri edesauttaa muun muassa liikeidean toteutumista ja henkilöstön kehittymistä. Sisäiseen työyhteisöön liittyy myös pohdintoja työyhteisön toimintatavoista, tiimityön tarkoituksenmukaisuudesta, sisäisestä vaihtuvuudesta ja liikkuvuudesta yrityksessä sekä resurssien käyttämisestä toiminnan kehittämiseen. Ulkoinen arviointi taas keskittyy siihen, pystytäänkö asiakassuhteita ylläpitämään, mikä osuus myynnistä kuuluu suurimmille asiakkaille ja pystytäänkö löytämään asiakkaita, joiden avulla yritys voi kehittää toimintaansa. (Ahonen 1998, 126; Österberg 2014, 50)

Työyhteisön analyysissä keskeisiä asioita ovat

- vaihtuvuus
- henkilöstösosiaalinen toiminta, esimerkiksi työpaikkaliikunta
- henkilöstötutkimuksen toteutus ja sen tulokset
- kehityskeskustelut
- asiakastytyväisyys. (Österberg 2014, 49-50)

Työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan kuvata esimerkiksi seuraavan taulukon mukaisesti.

**Taulukko 4.** Henkilöstön ulkoinen vaihtuvuus (Ahonen 1998, 129)

Henkilöstö vuoden aikana	Keskim. (hlöä)	Lähteneet (hlöä)	Tulleet (hlöä)	Muutos (hlöä)
Vakinainen henkilöstö	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
Tilapäiset	XXXXX	XXXXX	XXXXX	
Yhteensä	XXXXX	XXXXX	XXXXX	

Taulukon 4 avulla pystytään havainnollistamaan henkilöstön vaihtuvuudesta johtunut muutos koko vuoden aikana. Taulukkoon eritellään sekä henkilöstön keskimääräinen lukumäärä että lähteneiden ja tulleiden henkilöiden määrät jaettuna vakinaiseen ja tilapäiseen henkilöstöön. Oikeanpuoleiseen sarakkeeseen merkitään muutos, joka on aiheutunut työntekijöiden poistumisesta ja uudelleen rekrytoinnista.

Ulkoisen vaihtuvuuden vaikutukset yritykselle voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia, riippuen siitä, vaihdetaanko henkilöstöä osaamiseltaan parempaan vai huonompaan. Vaihtuvuuden hyödyksi voidaan lukea uuden osaamisen hankkiminen, muutoksesta seuraava innovaatiohyöty ja henkilöstöongelmien vähentyminen. Haitoiksi taas voidaan lukea osaamisen menetys, yrityksen ydinosaamisen leviäminen ulkopuolisille ja rekrytointikustannukset. (Ahonen 1998, 129-130)

Sisäisen vaihtuvuuden vaikutukset sen sijaan ovat usein pelkästään positiivisia, sillä sen kautta yrityksen osaamisriski pienenee työntekijöiden poissa ollessa, kun osaaminen on helppoa korvata toisella. Veli-Matti Lehtosen teettämä tutkimus henkilöstöjohtamisen tehostamisesta henkilöstötilinpäätösinformaation avulla osoittaa, että organisaation sisäinen vaihtuvuus on myös keino parantaa organisaatiossa pitkään työskennelleen ja työhönsä tyytymättömän henkilöstön motivaatiota ja tuloksellisuutta. (Ahonen 1998, 131; Lehtonen 2007, 160)

### 3.5 Tunnusluvut

Täydellinen henkilöstökuva sisältyy monenlaisista eri tilastollisista tiedoista, tunnusluvuista ja muista seurantatiedoista. Henkilöstötunnusluvut ilmaisevat yrityk-

sen henkilöstövoimavarojen määrän, laadun ja niiden kehityksen. Henkilöstötilinpäätöksessä tunnusluvut eivät ole välttämättömiä, mikäli tilinpäätös on suppea ja tunnusluvut saadaan selville jo tietyistä luvuista ja taulukoista muualla henkilöstötilinpäätöksessä. Pääidea tunnusluvuissa on antaa yrityksestä sellaista tietoa, jota on helppo vertailla eri vuosien välillä ja eri yritysten kesken. (Liukkonen 2008, 154; Ahonen 1998, 141-142)

Laajemmassa henkilöstötilinpäätöksessä tunnuslukuosuus parantaa raportin käytäjäystävällisyyttä. Tunnusluvuiksi tulisi valita ne indikaattorit, jotka parhaiten kuvaavat henkilöstövoimavaroja juuri kyseisessä yrityksessä. Täten valintakriteerinä ei ole lukujen ulkoinen vertailtavuus vaan yrityksen sisäisen toiminnan kuvaus suhteessa sen toiminta-ajatukseen ja liikeideaan. (Ahonen 1998, 143)

Tunnuslukuja voidaan laskea sekä normaalin tilinpäätösanalyysin että henkilöstöerien tunnuslukujen avulla. Normaalin tilinpäätösanalyysin tunnusluvut voivat muuttua, mikäli laskelmiin otetaan mukaan henkilöstöerät. Henkilöstöerien tunnusluvut pohjautuvat henkilöstötuloslaskelman ja/tai -taseen tietoihin. (Eronen 1997, 49)

Koska yrityksen taloudenpito on kuvattuna taseessa, siitä laskettavat tunnusluvut kertovat yrityksen omavaraisuudesta, maksukyvyistä ja velkaantumisasteen kehityksestä. Loppujen lopuksi tase on yritysjohtoon ja hallituksen osaamisen ja johtamistaidon arviointiväline. Mitattaessa työntekijän tehokkuutta tehdyn työajan, työn tuottavuuden ja laatumittareiden mukaan, voidaan tasetta käyttää yritysjohtoon kyvykkyyden arvioimisen välineenä. (Liukkonen 2008, 99)

Tuloslaskelmasta saadut tunnusluvut kuvaavat tulojen ja kulujen suhdetta tiettyyn peruslukuun. Esimerkiksi liikevaihto suhteessa henkilöstökuluihin tai henkilöstömäärään on tällainen tunnusluku. Henkilöstökulujen osuus kaikista kuluista kuvaa, kuinka henkilöstöintensiivistä työ on. Teollisuusyrityksissä henkilöstökulut ovat usein noin 10–20 prosenttia, kun taas hoitoalalla ja palvelusektorilla luku on lähempänä 70–80 prosenttia. Tuloslaskelmasta saadaan myös laskettua liikevaihto ja voitto henkilöä kohden. Vaikka henkilöstöstä puhutaan usein vain kulujen aiheuttajana, tulee muistaa, että ne merkitsevät usein voittoa. Vertailtaessa tuloslas-

kelmaa ja tasetta tunnuslukujen laskemisessa, tuloslaskelma tarjoaa paremmat mahdollisuudet henkilöstö- ja hyvinvointipanostusten vaikutusten selvittämiseksi. (Liukkonen 2008, 99-100)

## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstötyön taloudelliset tulokset punnitaan yrityksen tuloslaskelman ja taseen avulla. Henkilöstö- ja hyvinvointiasiantuntijat ovat yrityksen tuloksentekijöitä siinä missä muutkin, jonka lisäksi he näkevät myös yrityksen arvot ja niiden käyttäytymisen organisaation toiminnassa. (Liukkonen 2008, 95)

Henkilöstöjohtaminen on muuttunut radikaalisti käsitteen ilmestyttyä 1900-luvulla. Frederick Taylor kehitti siitä 1920-luvulla ratkaisun ongelmiin työntekijöiden tehokkuudessa ja levottomuudessa. Kehittyi taylorismi, jonka mukaan työ on tuottavampaa ja vähemmän työlästä, kun oikeat ihmiset asetetaan oikeisiin, heidän kykyihinsä sopiviin tehtäviin ja heille maksetaan siitä riittävästi. Jotta tähän päästiin, luotiin uusia teknologisia järjestelmiä, joiden avulla työntekijät valikoitiin ja työllistettiin järkevästi. (Bamberger ym. 2014, 3-4)

Nykyään yritykset haluavat entistä enemmän mitata henkilöstöjohtamisensa onnistumista, jota myös yrityksen omistajat ja ylin johto edellyttävät. Henkilöstöjohtamisen menestyksellisyysmittaaminen on mahdollista, vaikkakin hieman hankalaa. Mittaustapoja on kuitenkin kehitelty useita. (Kauhanen 2012, 219)

Raportoinnin ja mittaamisen avuksi on kehitelty muun muassa seuraavia menetelmiä:

- yrityskuva eli imago tutkimukset
- organisaatioilmasto ja työtyytyväisyystutkimukset
- henkilöstötilinpäätös
- henkilöstökertomukset ja -raportit
- kansainvälisesti tuoteistetut menetelmät
- Suomen parhaat työpaikat -tutkimus (Great Place to Work)
- balanced scorecard
- yhteiskunnallinen vastuu. (corporate social responsibility) (Kauhanen 2012, 221)



Henkilöstötyön tueksi yritys tarvitsee erilaisia henkilöstötietojärjestelmiä, joista yksi on palkkahallinnon järjestelmä. Sen avulla saadaan runsaasti taloudellista tietoa eri henkilöstökustannuksista, mutta yksinomaan se ei riitä henkilöstötoimintojen ohjaamisen avuksi. Tietojärjestelmästä on kyettävä saamaan rutiiniraportteja, joihin kuuluvat esimerkiksi palkat ja poissaolot, vaihtuvuus ja erityisosaaminen sekä ennusteet henkilöstötoimintojen osa-alueista. Tässä on kuitenkin noudatettava henkilötietolakia, lakia yhteistoiminnasta yrityksissä sekä lakia yksityisyyden suojasta, jotka asettavat tiettyjä rajoitteita tiedon keruulle ja käsittelylle. (Österberg 2014, 53)

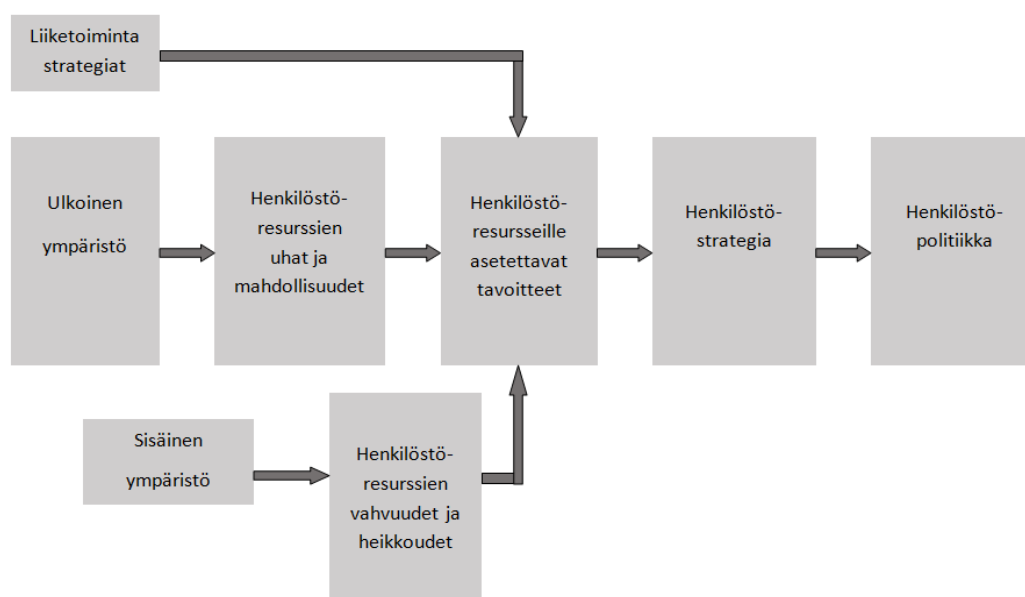
#### **4.1 Henkilöstöstrategia**

Koska yrityksen ydintoiminnot muodostuvat pääasiassa henkilöstön osaamisesta, henkilöstöstrategia on oleellinen osa yrityksen strategiaa. Henkilöstöstrategiassa tärkeää on

- arvioida henkilöstöresurssien tilaa
- luoda henkilöstövoimavarojen kehittämisstrategia
- varmistua henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytyksistä. (Ahonen 1998, 55)

Henkilöstöstrategia on malli päätöksenteon menettelytavoista ja käytännöistä, joka on liitettyä henkilöstöresurssien järjestelmään, yrityksen liiketoimintastrategiaan sekä sen kilpailukykyyn. Henkilöstöstrategia on suunnitelma henkilöstöresurssien pitkäjänteisestä johtamisesta, jonka pohjalta arvioidaan

- henkilöstöresurssien nykytilaa
- henkilöstön määrällisiä ja laadullisia tarpeita tulevaisuudessa
- näiden tarpeiden toteuttamissuunnitelmia
- edellytyksiä ja kykyjä toteuttaa henkilöstöstrategiaa. (Bamberger ym. 2014, 7; Österberg 2014, 25)



**Kuvio 3.** Henkilöstöresurssien strateginen suunnittelu. (Österberg 2014, 25)

Kuvio 3 osoittaa, että yrityksen liiketoimintastrategia, ulkoinen ja sisäinen ympäristö sekä henkilöstöresurssien vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet vaikuttavat oleellisesti henkilöstöstrategian muotoutumiseen. Nämä kaikki tulee ottaa huomioon henkilöstöstrategian suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa, jotka ovat yrityksen henkilöstöasiantuntijan vastuulla. (Österberg 2014, 25)

Lyhyen aikavälin henkilöstöpolitiikalla saadaan konkretisoitua henkilöstöstrategiaa. Rekrytointi-, kehittämis-, palkka- ja tiedotuspolitiikat määrittelevät ne pelisäännöt, joita yrityksen henkilöstötoiminnassa noudatetaan. Henkilöstöjohtamispolitiikka paperilla ja käytännössä ovat usein kaksi täysin eri asiaa. Pääsyynä tähän on yleensä se, ettei yrityksellä ole tarpeeksi kunnollista tietoa henkilöstöresursseistaan. Jo tämä todistaa sen, miksi kunnollisen henkilöstötilinpäätöksen kehittäminen yritykselle henkilöstöjohtamisen apuvälineeksi on tarpeellista. (Österberg 2014, 25-26; Kodwani & Tiwari 2010, 4)

Henkilöstöön vaikuttavat sekä ulkoiset, että sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa

- taloudelliset suhdannevaihtelut
- kilpailutilanne markkinoilla
- lainsäädännön muutokset

- teknologinen kehitys
- vallitsevat arvot ja asenteet. (Österberg 2014, 26)

Sisäisiin tekijöihin puolestaan kuuluvat

- henkilöstön määrä
- ikä- ja koulutusrakenne
- osaaminen
- kehityskyky ja -halu
- kokemus
- työtyytyväisyys
- sitoutuneisuus. (Österberg 2014, 26)

Nykyään yhä enemmän tarvitaan tietoa henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Halutaan entistä paremmin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat organisaation toimintaan, sillä yrityksen menestymistä, innovaatioiden luomista ja kehitystä pyritään jatkuvasti parantamaan. Niin työntekijän kuin koko organisaation terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä, joka heijastuu kaikkeen yrityksen toimintaan. Menestyvän yrityksen tekee yhteinen arvomaailma omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden kesken, jolloin organisaation toimintatavat miellyttäisivät kaikkia. Tämän luomiseksi tarvitaan monenlaisten voimavarojen hyödyntämistä. Henkilöstötyön rooli tuloksentekijänä ja arvojen vaalijana yrityksessä on erittäin tärkeä. (Liukkonen 2008, 63-64)

On syytä muistaa myös omistajien osuus osana henkilöstötyötä ja arvomaailmaan tehtävien panostusten joukossa, sillä omistajat sijoittavat mieluiten eettisesti ja moraalisesti läpinäkyviin yrityksiin. On tutkittua, että arvo- ja moraaliskysymykset ohjaavat sijoittajien valintoja aivan eri tavalla, kuin muutama vuosikymmen sitten. Tulevaisuuden ennusteena on se, että arvomaailmojen samanlaisuus tulee entistä keskeisemmäksi osaksi investointi- ja sijoituspäätöksiä. (Liukkonen 2008, 131-132)

## 4.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun pääasiallinen tehtävä on varmistaa, että organisaatiossa on oikeaa ja riittävää osaamista sekä oikeat henkilöt oikeissa paikoissa. Tutkimusten perusteella hyvistä parhaiksi kehittyneet yritykset panostavat ajatteluun, jossa ihmiset laitetaan asioiden edelle. Ensin palkataan oikeat ihmiset, sitten pohditaan organisaation suuntaa ja sen kehittämistä. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tarkastella yrityksen näkökulmasta, että oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Österberg 2014, 26-27)

Henkilöstösuunnittelu tukee henkilöstöstrategisia tavoitteita vähentämällä, liikuttamalla ja lisäämällä henkilöstömäärää yrityksessä tarpeen vaatiessa. Tarkastelussa ovat myös organisaation osaaminen ja kehittäminen tulevaisuuden tarpeisiin sekä ympäristön ja kilpailutilanteen muuttuminen. Henkilöstösuunnittelua ja raportointia tarvitaan yrityksen koosta riippumatta. Pienemmissä yrityksissä ei tarvita yhtä paljon erilaisia tietojärjestelmiä kuin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, mutta molempien kohdalla henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on huolehtia henkilöstösuunnitteluun tarvittavan tiedon keräämisestä ja raportoisesta. (Österberg 2014, 27)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavassa osiossa käsitellään tutkimuksen toteutusta käytännössä esittelemällä toimeksiantajayritystä, käymällä läpi aineiston hankintaprosessia ja käsittelyä sekä kuvailemalla henkilöstötilinpäätöksen laadintaprosessia.

### 5.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Tutkimuksen toimeksiantaja on kansainvälinen sähkö- ja automaatioteknologian konserni, jonka emoyhtiö ja pääkonttori sijaitsevat Vaasassa. Yritys luokitellaan kooltaan suuryritykseksi, jonka keskimääräinen henkilöstömäärä tilikauden aikana on yli 250 henkilöä. Yritys jakautuu viiteen liiketoimintayksikköön, joista jokaista tarkasteltiin erikseen henkilöstötilinpäätöstä laadittaessa.

Henkilöstötilinpäätös on yrityksen ensimmäinen ja koskee ainoastaan konsernin emoyhtiötä. Yritys ei halua julkistaa nimeään eikä liiketoiminnan kannalta arkaluontoisia tietoja opinnäytetyössä, joten varsinainen henkilöstötilinpäätös löytyy ainoastaan toimeksiantajalta.

### 5.2 Aineiston hankinta ja käsittely

Aineistonkeruu toteutettiin yhteistyössä yrityksen henkilöstöpäällikön ja henkilöstökoordinaattorin kanssa. Ensimmäinen tapaaminen sovittiin joulukuulle 2015, jolloin katsottiin alustavia aikatauluja ja sovittiin henkilöstötilinpäätöksen laajuudesta. Tällöin tutkimussuunnitelma oli lähes valmis ja teoriaosuuden kirjoittaminen aloitettu, joten ehdotuksia työn alustavasta sisällöstä pystyttiin jo esittämään.

Seuraava tapaaminen järjestettiin maaliskuulle 2016, kun opinnäytetyön teoriaosuus oli saatu lähes valmiiksi ja sen perusteella koottu valmis raporttimalli, johon aineistoa kerättiin. Tapaamisen aikana alustavaan suunnitelmaan kuitenkin lisättiin vielä muutamia tunnuslukuja, jotka henkilöstöasiantuntijat kokivat tarpeellisiksi. Vaikka sisällysluettelo oli melko tarkkaan suunniteltu, raportin ulkoasuun, taulukoihin ja kuvioiden muotoiluihin toimeksiantajalla ei ollut tarkkoja vaatimuksia.

Aineiston kokoaminen aloitettiin jo valmiiksi ajetuista henkilöstöraporteista vuodelta 2015. Näitä olivat muun muassa henkilöstömäärä, sairauspoissaolo- ja ylityöprosentit, vaihtuvuus vuosilta 2014 ja 2015, koulutuskulut ja siihen käytetty aika sekä työsuhteen päättymisen syyt. Tapaamiset olivat noin 2–3 tunnin mittaisia, joten aineistoa saatiin kerättyä rajallisesti yhdellä kerralla. Koska kaikkea tarvittavaa tietoa ei löytynyt valmiiksi, niitä kerättiin yrityksen henkilöstöstä työn edetessä. Muun muassa henkilöstön koulutustaustoja ei ollut aiemmin yrityksessä tilastoitu.

Huhtikuun aikana lähes kaikki tarpeellinen aineisto henkilöstöraporteilta saatiin kerättyä. Kuitenkaan varsinainen tilinpäätös vuodelle 2015 henkilöstötuloslaskelmaa varten ei ollut vielä käytettävissä. Sillä välin henkilöstökertomukseen käytettävää aineistoa poimittiin muista henkilötietokannoista kuten palkanlaskennasta ja työterveyshuollosta. Palkanlaskennasta saatiin tietoja muun muassa sairausajan palkoista, muista lakisääteisistä palkallisten poissaolojen palkoista sekä vuosilomapalkoista. Työterveyshuollon raporteista poimittiin tiedot sairastavuuden syistä ja kestoista työpäivittäin. Lisäksi käytettävissä olivat toimeksiantajan teettämä työtyytyväisyyskysely henkilöstölle ja asiakastytyväisyyskysely yrityksen asiakaille. Työtyytyväisyyskyselyä hyödynnettiin sisäisen työyhteisön analyysissä vaihtuvuuden ja kehityskeskustelujen lisäksi. Asiakastytyväisyyskyselyä taas käytettiin osana ulkoisen työyhteisön analyysiä.

Tarvittavat tiedot henkilöstötuloslaskelmaan saatiin kerättyä pääasiassa toimeksiantajan varsinaisesta tilinpäätöksestä ja kirjanpidosta vuodelta 2015. Koska henkilöstötuloslaskelmaan haluttiin tarkkoja lukuja tietyistä henkilöstöeristä, lukuja käytiin läpi myös yhdessä yrityksen kirjanpitäjän kanssa. Elokuun aikana kaikki tarvittavat tiedot henkilöstötilinpäätökseen oli saatu kerättyä ja lokakuun lopussa henkilöstötilinpäätös valmistui.

### **5.3 Henkilöstötilinpäätöksen laadintaprosessi**

Varsinainen henkilöstötilinpäätösraportti koostuu toimeksiantajan organisaatiorakenteesta, henkilöstötuloslaskelmasta ja henkilöstökertomuksesta. Henkilöstökertomus sisältää erilaisia tunnuslukuja henkilöstövahvuuden, yksilöominaisuuksien

ja työyhteisön analysoimiseksi. Niiden tarkoituksena on mahdollisimman laajan informaation tuottaminen henkilöstön tilasta sekä yksilöinä että yhteisönä.

Henkilöstötuloslaskelma on laadittu muokkaamalla virallista tuloslaskelmaa siten, että henkilöstökulut eritellään varsinaisen työajan ja ylitöiden kuluiksi sekä henkilöstön uusiutumis-, kehittämis- ja rasittumiskuluiksi. Tuloslaskelmaan on lisätty omaksi eräkseen myös muut henkilöstökulut, jotka voidaan luokitella työantajan tarjoamiksi lisäeduiksi henkilöstölle. Varsinaisen tilinpäätöksen muut liiketoiminnan kulut on ilmoitettu yhtenä eränä henkilöstötuloslaskelman lopussa.

#### **Taulukko 5.** Kokonaiskulujen erittely

<b>Kustannuserä</b>	<b>Euroa</b>	<b>Osuus liikevaihdosta</b>
Kokonaishenkilöstökulut	X	X %
Ylityökulut	- X	X %
Uusiutumiskulut	- X	X %
Kehittämiskulut	- X	X %
Rasittumiskulut	- X	X %
Varsinaisen työajan kulut	X	X %

Taulukossa 5 on tarkempi kuluerittely henkilöstötuloslaskelman kustannuseristä. Varsinaiset työajan kulut saadaan laskettua vähentämällä kokonaishenkilöstökuluista ylityö-, uusiutumis-, kehittämis- ja rasittumiskulut. Varsinaisen työajan kulut ovat yhteensä X euroa, joka koostuu vuoden 2015 varsinaisen työajan palkoista ja palkkioista. Kustannuserät taulukoitiin sekä suhteessa liikevaihtoon että kokonaishenkilöstökuluihin.

Henkilöstötuloslaskelmasta tarkemmin seurattaviksi eriksi valittiin rekrytointi-, sairauspoissaolo-, vuosiloma-, koulutus- ja henkilöstösosiaaliset kustannukset. Kulut on ilmoitettu prosenttiosuuksina kokonaishenkilöstökustannuksista. Näin saadaan tarkempaa tietoa merkittävistä kuluista ja panostuksista henkilöstöön.

Seuraavassa taulukossa 5 on yhteenveto keskeisimmistä tunnusluvuista, jotka koottiin henkilöstökertomukseen. Lisäksi henkilöstökertomuksessa on paljon yksittäisiä henkilöstölukuja tuottamassa tarkempaa informaatiota taulukon pelkistetyistä tunnusluvuista.

**Taulukko 6. Tunnusluvut**

<b>HENKILÖSTÖVAHVUUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön määrä</li> <li>- Tehty työaika kokonaistyöajasta</li> <li>- Tehdyt ylityöt teoreettiseen työaikaan suhteutettuna</li> </ul>	X X X %
<b>YKSILÖOMINAISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskiansio</li> <li>- Koulutustasoindeksi</li> <li>- Koulutus- ja kehittämiskulut</li> <li>- Sairauspoissaoloprosentti</li> <li>- Henkilötyövuoden hinta</li> </ul>	X € X X € X % X €
<b>TYÖYHTEISÖ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työilmapiiri-indeksi</li> </ul>	X

Henkilöstön kokonaismäärä on eritelty sekä yrityksen eri yksiköiden että ammattiryhmien kesken. Näin on mahdollista seurata, miten eri yksiköiden henkilöstömäärät ja ammattiryhmät eroavat toisistaan, ja mitä vaikutuksia niillä on yrityksen toimintaan käytännössä. Henkilöstömäärä on jaettu myös työsuhteiden mukaan vakituisiin ja määräaikaisiin työsuhteisiin naisten ja miesten kesken. Tässä tapauksessa osa-aikaisten osuus jätettiin tilastoimatta, sillä heidän työsuhteensa luonne luokitellaan määräaikaisiksi.

Työajan jakautuminen vuositason tilastoitiin tehtynä työaikana kokonaistyöajasta ja ylitöinä teoreettiseen työaikaan suhteutettuna. Tehokas eli tehty työaika saatiin vähentämällä teoreettisesta työajasta henkilöstön kehittämisestä, uusiutumisesta ja rasittumisesta aiheutuneet kulut. Tehty työaika ilmoitettiin sekä henkilötyövuosina että prosenttiosuuksina suhteessa teoreettiseen työaikaan, kuten taulukossa 7. Yli-työprosentit taas laskettiin kullekin yksikölle erikseen, jolloin ylitöiden suhde teoreettiseen työaikaan saatiin taulukoitua yksikkökohtaisesti.



**Taulukko 7.** Tehty työaika

<b>Maksettu työaika</b>	<b>Henkilötyövuodet</b>	<b>%</b>
Teoreettinen työaika	X	100
- Henkilöstön uusiutumisaika	-X	-X
- Henkilöstön kehittämisaika	-X	-X
- Henkilöstön rasittumisesta aiheutuva työaikamenetys	-X	-X
Tehokas työaika (=tehty työaika)	X	X

Henkilöstön yksilöominaisuuksissa keskityttiin yksilön osaamiseen, ikään, sukupuoleen, terveyteen ja työkykyyn. Yrityksen henkilöstön yksilöominaisuuksia arvioitiin sekä yrityksenä kokonaisuutena että eri yksiköiden välillä.

Henkilöstötilinpäätöstä varten koulutustiedot kerättiin 82 %:lta yrityksen toimihenkilömäärästä. Henkilöstön koulutustason määrittämisessä keskityttiin koulutustaso- ja koulutusalakautumiin sekä yrityksessä kokonaisuutena että yksiköittäin. Lisäksi kullekin yksikölle laskettiin koulutustasoindeksit kertomalla henkilömäärät koulutustasokoodilla ja jakamalla yhteenlaskettu osuus koko henkilöstömäärällä. Indeksien keskiarvosta saatiin koko yrityksen keskimääräinen koulutustasoindeksi.

Koulutustasoja tarkasteltaessa tasot jaettiin kuuteen eri koulutusalakoodiin. Tutkin koodi määräytyi tutkin tason perusteella, jolloin numerolla yksi ilmoitettiin perusopetuksen oppimäärän suorittaneet ja numerolla kuusi ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet henkilöt. Henkilömäärät ilmoitettiin henkilötyövuosina. Niiden perusteella saatiin laskettua myös yrityksen laskennalliset tutkintovuodet kertomalla henkilötyövuodet tutkin normivuosilla. Koulutusala-kaumassa henkilöstö jaettiin yleissivistävän, tekniikan alan ja kaupallisen tai yhteiskuntatieteellisen koulutuksen suorittaneisiin henkilöihin. Nämä ilmoitettiin kaaviomuodossa, josta selviää kunkin alan henkilötyövuosien osuudet kokonaishenkilöstömäärästä.

Henkilöstökoulutukseen käytetyt työpäivät tilastoitiin sekä varsinaisina päivinä että henkilötyövuosina. Keskimääräisen päiväpalkan mukaan saatiin laskettua myös koko vuoden koulutusajan palkkasumma ja yritykselle koulutuksen järjes-

tämisestä aiheutuneet kulut yhteensä. Luvut koottiin samaan taulukkoon, jotta yhteenvedo kaikista koulutuspanostuksista löytyisi helposti.

Henkilöstön palvelusvuodet yrityksessä taulukoitiin taulukon 8 mukaisesti. Palvelusvuosia seurataan alle vuoden, yhdestä kahteen, kahdesta viiteen, viidestä kymmeneen ja yli kymmenen vuotta kestäneiden työsuhteiden jaottelulla.

**Taulukko 8.** Palvelusaika yrityksessä

Palvelusaika yrityksessä 2015	Henkilöiden lukumäärä	%
<1 vuotta	X	X
1-2 vuotta	X	X
2-5 vuotta	X	X
5-10 vuotta	X	X
10 > vuotta	X	X

Iästä ja sukupuolesta seurataan ikä- ja sukupuolijakaumaa sekä keski-ikää, jonka perusteella voidaan arvioida muun muassa uusien työntekijöiden palkkaamistarve. Ikäjakauma tilastoitiin kymmenen vuoden jaottelulla luokiteltuna kokoaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät sekä yhtenäiseen että omiin taulukoihinsa. Keski-iat ilmoitettiin naisille ja miehille erikseen. Suhteellinen ikäjakauma taulukoitiin erikseen myös yksikkökohtaisesti. Henkilöstölukumäärät saatiin 31.12.2015 ajetuilta raporteilta, joten henkilöstötilinpäätöksen luvut eivät täysin vastaa henkilöstön todellista kokonaismäärää. Lisäksi yksittäisten henkilöiden tiedot, jotka rikkovat yksityisyyden suojaa, jätettiin taulukoimatta henkilötietosuojan varmistamiseksi.

Sukupuolijakaumassa tilastoitiin naisten ja miesten osuudet prosentteina. Voidaan yleisesti todeta, että teknologia-alalle hakeutuu suurimmaksi osaksi miehiä. Tämä näkyy myös toimeksiantajan sukupuolijakaumassa, jossa miesten osuus on huomattavasti suurempi kuin naisten.

Yksilöön kohdistuvia seurattavia asioita liittyen terveyteen ja työkykyyn ovat muun muassa poissaolojen yleisimmät syyt, sairauspoissaolot ja niiden kestot sekä ammattitaudit. Ensimmäisenä koottiin poissaolojen syyt ja niiden kestot työpäivi-

nä. Koska yleisimmät poissaolojen aiheuttajat olivat eripituiset sairauslomat, myös yleisimmät sairauspoissaolojen aiheuttajat eriteltiin sekä työpäivien että niiden keston mukaan vuosilta 2014 ja 2015. Näin sairauspoissaolojen muutosta pystytään seuraamaan vuosien välillä. Jako tehtiin sekä yritykselle kokonaisuudessaan että yksikkökohtaisesti suhteessa teoreettiseen työaikaan ja toimialan keskiarvoon.

Sisäisen työyhteisön tarkastelussa keskityttiin henkilöstön vaihtuvuuteen, lähtövaihtuvuuden syihin ja henkilöstön työtyytyväisyyteen. Vaihtuvuus taulukoitiin seuraavan taulukon 9 mukaisesti.

**Taulukko 9.** Henkilöstön vaihtuvuus

<b>Vuosi</b>	<b>Uudet työsuhteet</b>	<b>Päättyneet työsuhteet</b>	<b>Henkilömäärä keskimäärin</b>	<b>Vaihtuvuus</b>
2014	X	X	X	X
2015	X	X	X	X

Vaihtuvuuden tarkastelussa on oleellista seurata työsuhteiden päättymisten syitä. Lähtövaihtuvuuden syyt jaoteltiin viiteen eri ryhmään, joita olivat määräaikaissuuden päättyminen, oma pyyntö, sisäinen vaihtuvuus yrityksessä, irtisanominen ja vanhuuseläke. Tiedot työsuhteista koottiin kaavioon, josta selviää ainoastaan kunkin ryhmän suhteellinen osuus kaikkien työsuhteiden päättymisistä.

Henkilöstön työtyytyväisyyttä arvioitiin tehdyn työtyytyväisyystutkimuksen ja työilmapiiri-indeksi mittauksen avulla vuodelta 2015. Työtyytyväisyystutkimus toteutettiin kyselynä yrityksen toimesta vuodenvaihteessa 2015 - 2016. Keskeisimmät tutkimustulokset koottiin henkilöstötilinpäätökseen osana sisäisen työyhteisön analyysiä. Työilmapiiri-indeksin avulla taas pystytään vertailemaan henkilöstön tilaa muiden samalla toimialalla toimivien yritysten kesken.

Ulkoista työyhteisöä arvioitiin asiakastytytyväisyystutkimuksen avulla, jonka toimeksiantaja teetti vuoden 2016 alussa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiakkaat kokevat toimeksiantajan yrityksenä ja liikekumppanina. Keskeisim-

mät tulokset taulukoitiin henkilöstötilinpäätökseen aihealueittain kuvaamaan mahdollisimman tarkasti henkilöstön onnistumista asiakkaiden näkökulmasta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätökset ja pohdinta -osuudessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, henkilöstötilinpäätöksen onnistumista ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Henkilöstötilinpäätöstä voidaan pitää luotettavana, sillä se on laadittu yhdessä henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Kootut aineistot yrityksen henkilöstötietokannoista ovat tarkkoja ja luotettavia, mitä voidaan myös olettaa niiden perusteella toteutetusta henkilöstötilinpäätöksestä. Henkilöstötilinpäätöksen luotettavuutta parantaa myös se, että toimeksiantaja on tarkistanut työn ja varmentanut tiedot oikeiksi.

Henkilöstötilinpäätöksen rakenne syntyi alan kirjallisuuslähteiden ja muiden yritysten teettämien henkilöstöraporttien malleista, joten kokonaisuutta voidaan pitää yleisesti pätevänä ja käyttökelpoisena myös tuleville henkilöstötilinpäätöksille. Ne ovat kuitenkin hyvin yrityskohtaisia, joten tässä opinnäytetyössä toteutettua henkilöstötilinpäätöstä ei välttämättä voida pitää käyttökelpoisena muiden kuin toimeksiantajan tai samalla toimialalla toimivien yritysten tarpeisiin.

### 6.2 Henkilöstötilinpäätöksen onnistumisen arviointi

Henkilöstötilinpäätösprosessi opetti paljon henkilöstöraportoinnin ja -johtamisen merkityksestä yrityksessä. Koska aiempaa tietämystä aiheesta oli vain vähän, lähdettiin liikkeelle teorian opiskelusta alan kirjallisuudesta. Myös muiden eri yritysten teettämien henkilöstötilinpäätösten tutkiminen oli oleellista, jotta saatiin jonkinlainen käsitys tilinpäätöksen rakenteesta ja raportointitavoista. Aineistonkeruuprosessissa oli mahdollista seurata myös käytännössä, kuinka raportointi toimii, mitä tietoja henkilöstöstä kerätään ja mikä niiden merkitys on henkilöstötyössä, sillä tapaamiset aineiston kokoamista varten järjestettiin aina yrityksen tiloissa.

Toteutettu henkilöstötilinpäätös onnistui hyvin. Teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen oli helppo rakentaa tilinpäätöspohja, johon aineistoa kerättiin. Koska toimeksiantajalla oli myös omia ideoita työn laajuudesta ja rakenteesta, henkilöstöti-

linpäättöksestä saatiin koottua todella kattava ja hyvä kokonaisuus erityisesti yrityksen tarpeisiin. Vaikka raportin rungosta ja sisällysluettelosta päätimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, työskentelin sen parissa kuitenkin itsenäisesti. Henkilöstötilinpäätöksen eri kuviot, kaaviot ja taulukot sain muotoilla haluamallani tavalla. Tarkoitukseni oli kuitenkin tehdä raportista yrityksen näköinen muun muassa suosimalla konsernin logon väriteemaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä mallipohja, jonka avulla olisi helppo toteuttaa vastaavia henkilöstöraportteja myös jatkossa. Tämä toteutui paremmin kuin alkuperäisessä suunnitelmassa, sillä raportista tuli laajempi kuin ajattelin. Henkilöstötilinpäätös koottiin kansiin sisällysluetteloineen ja sen ulkomuodosta tehtiin mahdollisesti julkaisukelpoinen yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Pääasiassa se kuitenkin otettiin yrityksen sisäiseen käyttöön henkilöstöjohtamisen tueksi.

Henkilöstötilinpäätöksen toteuttamisen aikataulussa ei kuitenkaan pysytty. Alun perin tavoitteena oli saada raportti valmiiksi samoihin aikoihin varsinaisen vuoden 2015 tilinpäätöksen kanssa, mutta lopulta työ valmistui vasta loppuvuonna. Ajallisesti aineiston keräämiseen meni yllättävän kauan aikaa, sillä kaikkea tietoa ei ollut aina saatavilla silloin, kun sitä olisi tarvinnut. Työn eteneminen oli hidasta myös siksi, että se toteutettiin työn ja koulun ohella. Kaiken kaikkiaan aikataulun venyminen ei vaikuttanut kuitenkaan merkittävästi opinnäytetyön tekemiseen tai motivaatioon. Lopputuloksena syntyi laaja ja kattava henkilöstötilinpäätös, johon myös toimeksiantaja on tyytyväinen.

Toimeksiantajan palaute:

*”Opinnäytetyö on hyvä perusmalli henkilöstötilinpäätöksestä. Opiskelija teki työn hyvin itsenäisesti teoriaa hyödyntäen ja keräsi monipuolisesti tietoa yrityksestä lopputulokseen päästäkseen. Analysoinnin osuus jäi kevyehköksi johtuen perusteellisemman ohjauksen puutteesta. Opiskelijan päättötyö antoi yritykselle erinomaisen pohjan lähteä kehittämään henkilöstötilinpäätöstä jatkossa.”*

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena yrityksessä voitaisiin aloittaa henkilöstötilinpäätösten toteuttaminen vuosittain. Näin pystyttäisiin seuraamaan kulujen ja tunnuslukujen muutoksia pidemmällä tähtäimellä. Vaikka yrityksessä seurattaisiin henkilöstötunnuslukuja, ovat ne harvoin koottuna vuosittain yhtenäiseen raporttiin. Toimeksiantajayrityksessä henkilöstötietojärjestelmät ja -raportointi ovat ajan tasalla, joten vuosittaisten henkilöstötilinpäätösten toteuttaminen olisi mahdollista.

Koska henkilöstötase jätettiin tekemättä vuodelle 2015, saisi myös sen toteuttamisesta erilaista näkökulmaa henkilöstöpääoman määrästä ja jakautumisesta. Lisäksi yrityksessä voitaisiin toteuttaa koko konsernin yhtenäinen henkilöstötilinpäätös, jotta emoyhtiön lisäksi muidenkin yhtiöiden henkilöstökulut ja -tunnusluvut saataisiin koottua yhteen.

## 7 LÄHTEET

- Ahonen G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Helsinki. Kauppakaari Oyj.
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Tampere. Vastapaino.
- Aura, O., Ahonen, G., Ilmarinen, J., Hussi T. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Helsinki. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo.
- Bamberger, P., Biron, M., Meshoulam, I. 2014. Human Resource Strategy. 2. edition. Routledge. New York and London.
- Eronen, A. 1997. Henkilöstön osaaminen yrityksen taseeseen? Helsinki. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.
- Eronen, A. 1999. Henkilöstöinformaatio ja yrityksen arvo. Helsinki. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, ETLA.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere. Vastapaino.
- Flamholtz, E. G. 1999. Human resource accounting. Painos: 2. ed., rev. and expanded. Springer US. San Francisco, California.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki. Edita.
- Human Resources in Research and Practice. 2011. Society for Human Resource Management. Viitattu 10.10.2016.  
<http://site.ebrary.com/lib/vamklibrary/reader.action?docID=10506505>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki. Talentum.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Painos:10.-11. Helsinki. Sanoma Pro.
- Kodwani, A. D., & Tiwari, R. 2010. Human resource accounting - A new dimension. Rochester: Social Science Research Network. Viitattu 20.9.2016.  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.961570>
- L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki. Henkilötietojen käsittelyä koskevat yleiset periaatteet Finlexin sivuilla. Viitattu 23.10.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523#L2P7>



L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Työsuojelun toimintaohjelma Finlexin sivuilla. Viitattu 24.10.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P>

L 30.12.1997/1339. Kirjanpitoasetus. Kirjanpitoasetus Finlexin sivuilla. Viitattu 24.10.2016.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=henkil%C3%B6st%C3%B6kulut#L2P8>

Lehtonen, V. 2007. Henkilöstöjohtamisen tehostaminen valtionhallinnossa henkilöstötilinpäätösinformaation avulla. Helsinki.  
<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/261/173-978-951-555-970-8.pdf?sequence=1>

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 2. Painos. Helsinki. Talentum.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tampere. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergus Tampereen yliopisto ja kirjoittajat.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki. WSOYpro.

Ulkoasianministeriö. 2014. Henkilöstö taipui numeroiksi. Viitattu 25.5.2016.  
<http://www.ulkoministerio.fi/public/default.aspx?contentid=309014&nodeid=15145&contentlan=1&culture=fi-FI>

Valtiovarainministeriö. 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöä. Valtion työmarkkinalaitos, 1455-7584; 8/2000. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki. Kauppakamari.

## LIITTEET

### LIITE 1. Henkilöstötilinpäätöksen sisällysluettelo

#### Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	1
2	HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSEN TARKOITUS .....	2
3	ORGANISAATORAKENNE .....	3
4	TUNNUSLUVUT .....	8
5	HENKILÖSTÖVAHVUUS .....	9
5.1	Henkilöstömäärä yksiköittäin .....	9
5.2	Henkilöstömäärä ammattiryhmittäin .....	10
5.3	Työsuhtejakauma .....	11
5.4	Työajan jakautuminen vuositason .....	12
5.4.1	Ylityöt teoreettiseen työaikaan suhteutettuna .....	13
6	YKSILÖMINAISUUDET .....	14
6.1	Osaaminen .....	14
6.1.1	Koulutusjakauma .....	14
6.1.2	Koulutusjakauma yksiköittäin .....	16
6.1.3	Palvelusvuodet .....	17
6.1.4	Henkilöstökoulutus .....	18
6.2	Ikä- ja sukupuolijakauma .....	19
6.2.1	Henkilöstön ikäjakauma .....	19
6.2.2	Suhteellinen ikäjakauma yksiköittäin .....	20
6.2.3	Sukupuolijakauma .....	21
6.3	Terveys ja työkyky .....	22
6.3.1	Poissaolojen syyt .....	22
6.3.2	Sairauspoissaolot .....	23
6.3.3	Sairauslomat yksiköittäin .....	23
6.3.4	Sairauspoissaoloprosentti suhteessa toimialan keskiarvoon .....	24
6.3.5	Sairauspoissaolojen työpäivät .....	24
6.3.6	Sairauspoissaolojen syyt .....	26

6.3.7	Työterveys.....	26
7	TYÖYHTEISÖ .....	27
7.1	Sisäinen työyhteisö.....	27
7.1.1	Vaihtuvuus .....	27
7.1.2	Lähtövaihtuvuuden syyt.....	27
7.1.3	Työtyytyväisyys .....	28
7.1.4	Kehityskeskustelut .....	30
7.2	Ulkoinen työyhteisö .....	31
7.2.1	Asiakastytyväisyys .....	31